HAL
open science

Le design est-il soluble dans l'administration? Trois trajectoires d'institutionnalisation de l'innovation publique

Emmanuel Coblence, Elsa Vivant

▶ **To cite this version:**

Emmanuel Coblence, Elsa Vivant. Le design est-il soluble dans l'administration? Trois trajectoires d'institutionnalisation de l'innovation publique. Sciences du Design, 2017, 1 (5), pp.52-68. halshs-01563840

HAL Id: halshs-01563840

https://shs.hal.science/halshs-01563840

Submitted on 18 Apr 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Coblence, Emmanuel, and Elsa Vivant. 2017. “Le Design Est-Il Soluble Dans l’administration? Trois Trajectoires d’institutionnalisation de l’innovation Publique.” *Sciences Du Design*, no. 5 : 44–60.

Le design est-il soluble dans l’administration ? Trois trajectoires d’institutionnalisation de l’innovation publique

Emmanuel Coblence
Professeur-associé à l’Institut Supérieur de Gestion
emmanuel.coblence@isg.fr

Elsa Vivant
Maître de Conférence au Latts – Université Paris Est Marne la Vallée
elsa.vivant@univ-paris-est.fr

RÉSUMÉ
L’article porte sur l’institutionnalisation – à travers un dispositif organisationnel dédié – de démarches de design dans les services publics. Notre analyse s’appuie sur l’étude de trois dispositifs d’innovation publique en France à trois niveaux administratifs différents (Etat, Région, Département). Nous montrons que, au-delà de processus d’émergence comparables, l’ancrage, le développement, et la légitimité des Equipes Dédiées Innovation (EDI) que nous étudions sont dépendants de tactiques organisationnelles. Surtout, leur institutionnalisation repose sur une « métabolisation » du design spécifique à chacune d’entre elles, qui leur a permis d’enrôler des acteurs-clés, élus et managers notamment. Nous concluons sur l’intérêt de cette stratégie pragmatique et prudente des EDI, manipulant une conception très plastique du design, qui leur permet peut-être d’avancer sur la voie d’une hybridation des bureaucraties publiques.

MOTS-CLES : innovation publique, design, laboratoire, institutionnalisation

ABSTRACT
This article explores the institutionalization process – through a specific organizational setting – of public policy design. Our analysis is based on the empirical study of three apparatuses of public innovation at three different administrative scales in France (National state, Region, Department). Beyond similar characteristics of emergence, we show that the anchoring, development and legitimacy of theses IOT (Innovation-Oriented Teams) largely depend on organizational tactics. Above all, their institutionalization relies on a process of “metabolization” of design methods that is contingent to each IOT and that allows them to enrole key actors such as elected representatives and managers. We conclude by highlighting the pragmatic and careful aspects of their strategy – and their plastic approach of design – that enables them to move forward to a hybridization of public bureaucracies.

KEYWORDS: public innovation, design, laboratory, institutionalization

Le design est-il soluble dans l'administration ? Trois trajectoires d'institutionnalisation de l'innovation publique

1. Introduction

L'impératif de l'innovation dans le secteur public, et la nécessité, pour ce faire, de l'innovation collaborative, font actuellement partie des idées les plus répandues parmi les praticiens de l'action publique et les chercheurs qui s'intéressent à ce champ (Sørensen et Torfing, 2012). Ils rejoignent d'ailleurs le courant d'idée qui prône l'instauration d'une « *New Public Governance* » (Osborne, 2006), plus apte à traiter les défis actuels des gouvernements, en proposant une approche résolument inter-organisationnelle, orientée vers les impacts des politiques pour les administrés plus que sur une efficience jugée trop restrictive. Ces courants croisent depuis quelque temps un mouvement, tant pratique que théorique, qui cherche à appliquer les approches design à la conception des services publics, voire des politiques publiques (Bason, 2014; Scherer, 2015). Le design a en effet connu depuis une vingtaine d'années, à partir du design industriel, une « extension de son domaine, (…) à la fois élargissement des pratiques et dilatation de la notion » (Vial, 2015) qui a mené certains acteurs (comme La 27ème Région), en continuité avec le design de services et le design social, à introduire dans l'administration une nouvelle manière de concevoir services publics et politiques publiques. Cette évolution est justifiée par le constat que les problèmes publics sont de plus en plus des « *wicked problems* », qu'ils nécessitent la mise en place de dispositifs de co-production, notamment avec les usagers, et que le design est particulièrement à l'aise avec la complexité et l'incertitude caractérisant le contexte contemporain (Christiansen et Bunt, 2014).

Toutefois, même si l'on accepte ces quelques éléments de diagnostic[1] qui semblent justifier le développement de l'innovation collaborative au sein du secteur public par les méthodes du design, la forme organisationnelle qu'il faudrait donner à ces processus collaboratifs pour les rendre féconds, durables, légitimes… bref pour les instituer, n'est pas donnée d'emblée. En effet, le changement n'advient pas naturellement dans ces organisations, ou, du moins, ses déterminants sont divers, comme nous l'enseignent les théories de l'organisation[2]. Parmi ces formes, l'une d'elles[3] semble avoir acquis droit de cité, celle des « labs » d'innovation publique : structures dotées d'une identité et d'une relative autonomie, tout en étant connectées à des organisations publiques, situées à différents niveaux territoriaux, et s'appuyant sur l'utilisation de méthodes en partie inspirées du design. Partout dans le monde, on voit fleurir depuis une dizaine d'années ce type d'organisation, dont de nombreuses cartographies et typologies ont déjà été faites[4], y compris par les auteurs. En France aussi, naissent des entités dédiées à l'innovation publique – même si elles ne prennent pas nécessairement le nom de « lab » – dans des administrations, aux niveaux national et territorial (département, région). Ces entités

[1] Pour une approche plus complète, on pourra se reporter à : Bason, 2014; Tonurist et al. 2015.

[2] Il n'est pas dans notre propos de développer théoriquement cette assertion générale, qui repose sur un nombre considérable de travaux dans différentes disciplines des sciences sociales. Pour un échantillon (subjectif), voir : Alter, 2013; Battilana et al., 2009; Moisdon, 1997; Brunsson et Olsen, 1997; Akrich et al., 1988.

[3] Nous évoquons là une forme générique, qui se décline en de nombreuses variantes, cette variété étant soulignée par tous les analystes (voir Tonurist et al., 2015).

[4] Voir notamment le recensement de La 27e Région pour la Commission Européenne ; ainsi que les cartographies de Bloomberg, de Parsons Desis labs, ou du programme FIP Explo.

ont l'air de perdurer, voire de se développer et d'acquérir de la légitimité. Pourtant, les activités et pratiques de ces équipes semblent assez éloignées, voire contradictoires, par rapport à la culture administrative (Coblence et Pallez, 2015), et leur insertion définitive n'est pas acquise, provoquant ambiguïtés, malentendus et parfois conflits. Dans cet article, nous nommerons ces entités « Equipes Dédiées Innovation » (EDI).

Quelques travaux récents, émanant de chercheurs mais aussi d'acteurs impliqués dans ce type de structures, se sont attachés à décrire leur fonctionnement, leurs trajectoires et les problématiques qu'elles affrontent (Carstensen et Bason, 2012; Tonurist et al., 2015; Kieboom, 2014). Ces travaux mettent en évidence un certain nombre de caractéristiques organisationnelles expliquant les positionnements et trajectoires de ces entités. En revanche, ils questionnent rarement le lien entre cette analyse organisationnelle et la conception du design et de ses usages qui est véhiculée par les acteurs de ces initiatives. Soit que la méthodologie et les questions de recherche n'aient pas adopté cet angle (comme dans les travaux de Tonurist et al., 2015), soit que les acteurs, nécessairement impliqués et porteurs d'une vision du design, ne puissent adopter, sur ce sujet, le positionnement plus distancié de chercheurs en sciences sociales.

Cet article vise à comprendre le lien entre une construction organisationnelle et les modalités d'appropriation des pratiques du design. Comment émergent et se pérennisent ces équipes ? Quelles activités déploient-elles ? En quoi la conception du design qu'elles manipulent est-elle un moyen ou un obstacle à leur ancrage et à leur développement ? Nous traitons ces questions sur la base de trois cas, explorés en France dans des administrations de différents niveaux territoriaux, pour comprendre *in fine* dans quelles conditions, au-delà de l'oxymore apparent, l'innovation publique peut être institutionnalisée. Dans un premier temps, nous nous attachons à caractériser le processus d'émergence des trois EDI. Puis notre article analysera les trajectoires de ces EDI, en soulignant les divergences observées dans leurs stratégies d'ancrage, de développement et de légitimation. Enfin, dans une dernière partie, nous rendrons compte de leur utilisation du design et caractériserons le processus d'appropriation comme une « métabolisation » des doctrines design par l'entité.

2. Méthodologie et présentation des cas

La recherche[5], menée selon une méthodologie compréhensive (Dumez, 2013), s'est appuyée sur l'analyse détaillée de trois cas. Nous avons cherché à retracer l'émergence, les activités, les trajectoires d'Equipes Dédiées à l'Innovation (EDI) au sein d'organisations administratives que nous avons choisi d'anonymiser (même si, notamment pour le cas national, ce parti peut apparaître un peu formel). DépartementAlpha désigne un Conseil Départemental, RégionBeta un Conseil Régional et EtatGamma une entité nationale en charge de la modernisation de l'action publique. Ces EDI ont été choisies d'abord parce qu'elles font toutes usage de démarches se revendiquant du design. Ensuite, elles présentent l'avantage d'avoir une trajectoire de plusieurs années, ce qui répondait à notre volonté d'étudier un processus d'institutionnalisation se déployant dans la durée. Enfin, il nous paraissait intéressant de nous situer à différents niveaux territoriaux, les attributions des trois organisations administratives d'accueil étant assez différentes, ce qui devait *a priori* jouer sur la nature des activités étudiées.

Dans notre analyse, nous avons exploité différentes sources : entretiens avec les membres des EDI, avec des responsables administratifs impliqués dans leur naissance et leurs projets, avec des intervenants extérieurs collaborant avec ces équipes ; documents (internes ou publics) relatifs à la

[5] Cette recherche a été effectuée dans le cadre d'un projet pluridisciplinaire, intitulé FIP-Explo (Exploration des Formes d'Innovation Publique), et soutenu par l'Agence Nationale de la recherche (ANR). Nous remercions plus particulièrement Frédérique Pallez pour son soutien précieux dans l'élaboration de cet article.

naissance des EDI, à leur doctrine, aux projets menés ; observation d'événements ayant ponctué les trajectoires de ces EDI (séminaires préparatoires, actions de communication, etc). Par ailleurs, dans deux des trois cas, une « monographie » détaillée a été écrite et soumise aux acteurs interviewés, ce qui a permis de valider et d'approfondir les informations collectées. Pour que le lecteur puisse appréhender *a minima* le matériau empirique sur lequel nous avons travaillé, nous présentons ci-dessous quelques éléments factuels caractérisant la naissance, le fonctionnement et la trajectoire des trois EDI, avant de proposer l'analyse transversale annoncée.

L'EDI de DépartementAlpha

L'EDI, sous sa forme actuelle, a été créée en 2012, à l'occasion d'un changement de majorité, sous l'impulsion conjointe d'un élu (universitaire) et d'un nouveau Directeur Général des Services (DGS), tous deux intéressés par les démarches de *design thinking* et souhaitant les implanter au sein du conseil départemental.

Composée de six permanents aux profils variés (notamment un designer), rattachée directement au DGS, implantée dans un local dédié, l'équipe a été créée à partir de deux entités plus anciennes, qui assuraient des missions d'étude selon des méthodologies plus classiques. L'équipe fait appel par ailleurs à des intervenants extérieurs, mobilisés à partir d'un cahier des charges mentionnant explicitement l'utilisation de « briques méthodologiques » issues du design (immersion, co-conception, prototypage…). Depuis 2012, six projets ont été menés, dans le domaine du social, de la santé, de la culture, mais l'un d'eux, plus atypique, portait sur la réorganisation interne d'une direction.

La stratégie de cette EDI, qui existe maintenant depuis quatre ans, consiste à diffuser ses pratiques en interne pour acculturer l'administration à ses méthodes, à consolider et accroître ses partenariats externes, à communiquer sur ses actions. Le design est mobilisé dans ses projets de manière pragmatique, en fonction de la nature des projets, sachant que d'autres techniques pourraient être mobilisées le cas échéant (*nudge, big data*).

L'EDI de RégionBeta

L'équipe a été constituée en 2014 sous l'impulsion d'un jeune DGS nouvellement arrivé, et suite à plusieurs initiatives : création au début des années 2010 d'un dispositif d'observations des mutations et changements économiques et sociaux, mise en place de démarches prospectives sur le devenir du territoire, dont certaines animées par La 27e Région, mise en place d'un dispositif d'acculturation aux démarches design auprès des agents et élus par cette même association (une « Transfo »).

Plutôt que de constituer un service *ad hoc*, avec des personnels dédiés, le choix a été fait de mobiliser des agents de différentes directions, selon une quotité de leur temps de travail. Seul un jeune designer en contrat d'apprentissage travaille à temps plein au sein de cette EDI, structure informelle, mais avec une ligne budgétaire dédiée, pilotée d'abord par un agent de la direction de la prospective, et qui est maintenant (suite au changement de majorité politique) rattachée au secrétariat général.

L'équipe a mené plusieurs projets, sur des thématiques variées, en particulier « les bureaux du futur », - au double sens de lieux du travail et d'organisation du travail -, et le projet *Proxi*, autour de la thématique de la proximité de RégionAlpha à ses usagers.

Le design fait encore l'objet d'une doctrine encore assez peu stabilisée, source de divers malentendus visibles dans l'étude du projet Proxi.

L'EDI de EtatGamma

Au sein d'EtatGamma, structure créée en 2012 peu après l'élection présidentielle, se développe progressivement l'idée de créer un « laboratoire d'innovation publique ». A l'automne 2013, avec le

soutien de la ministre Marilyse Lebranchu, se crée finalement un dispositif structuré autour de deux fonctions : le développement de projets en mode « laboratoire », et l'animation d'un écosystème des acteurs de l'innovation publique.
L'équipe en charge est constituée de trois chargés de mission contractuels, placés au sein du service « Innovation et service aux usagers », et de six correspondants répartis dans les différents services de EtatGamma, mais elle ne dispose d'aucun des attributs d'une structure autonome (budget dédié, personnels permanents, communication autonome) et se trouvera confrontée à une concurrence interne au sein d'EtatGamma et à l'instabilité de la structure. Elle mène toutefois différents projets, en mobilisant des compétences externes (chercheurs, designers, consultants..) et des ressources, d'abord internes, puis externes (Programme d'Investissement d'Avenir notamment). Les projets, menés au début dans les domaines de l'éducation, du social et de la santé, sont négociés avec les opérateurs ou ministères en charge, et, même s'ils ont toujours un ancrage local, ont vocation à porter des problématiques nationales. Le design y est vu sous un angle assez pragmatique (le terme « design » n'est d'ailleurs pas utilisé, on parle plutôt d'immersion-prototypage), et différentes techniques peuvent y être adjointes (le *nudge* par exemple) sur un même projet.
La trajectoire de cette EDI est ainsi aujourd'hui assez incertaine, malgré une stratégie de communication, d'animation d'une communauté, de soutien à des opérations de formation et de « labellisation » méthodologique de projets.

3. Le processus d'émergence

3.1. Le terreau

L'analyse que nous avons menée sur nos trois terrains de recherche montre que les EDI n'apparaissent jamais *ex nihilo* au sein de la structure administrative : leur émergence bénéficie d'un terreau organisationnel favorable et d'une maturation des idées.
Ainsi, l'EDI de DépartementAlpha, créée officiellement en 2012, résulte de la transformation d'une équipe pré-existante : un Observatoire Départemental, service qui assurait essentiellement des études et enquêtes pour le compte des directions opérationnelles. Si les méthodes du design sont inédites pour cette équipe, la posture d'intervention ne semble pas avoir radicalement évolué : « Sans le connaître, on était déjà dans la position du *design thinking*. (…) On était connu pour être des gens bienveillants, aidants, pas du tout avec une casquette d'audit organisationnel ». Le positionnement transversal de l'équipe la rendait disponible, en appui des autres directions. Par ailleurs, cette collectivité territoriale attachait déjà de l'importance à la mise en place d'une stratégie d'innovation, inscrite dans son projet stratégique pour 2012 : « … le conseil général du [DépartementAlpha] place l'innovation et l'expérimentation au cœur de sa stratégie pour améliorer la qualité du service rendu à l'usager (…) face à une défiance accrue à l'égard des institutions. (…) Il envisage de lui donner sa place d'acteur dans la co-production des services, et non seulement de consommateur. Il s'agit de concevoir des services pour et avec l'usager ». Parallèlement, les équipes de l'Observatoire constataient des difficultés à faire passer à l'acte leurs collègues des directions opérationnelles, suite aux analyses qu'ils leur avaient fournies. Elles s'interrogeaient sur d'éventuels leviers alternatifs pour « faire évoluer l'administration départementale » et « aller dans le sens d'une plus grande satisfaction des usagers ».
Il en va de même pour l'EDI de EtatGamma. Notre analyse met en évidence les racines profondes du programme : une histoire longue de maturation d'idées et de construction des thématiques d'innovation publique qui étaient présentes à la Direction Générale de la Modernisation de l'Etat (DGME), avant même la création de EtatGamma. L'idée même d'un « laboratoire » est antérieure à la

création de la structure : à la fin 2011, certains acteurs de la DGME réfléchissent à la création d'un « lab », pour aller plus loin que la rationalisation par la simplification administrative et l'amélioration des services publics. Inspirés par les modèles danois et britannique, ils ambitionnent de passer ainsi au niveau de la re-conception des politiques publiques.
A RégionBeta, la mise en place de l'EDI, en 2014, poursuit des réflexions nées plusieurs années auparavant dans le cadre d'un travail de prospective territoriale. Une direction de la prospective existait dès 2010, ainsi qu'un dispositif dont les objectifs étaient de « décrypter les transformations économiques, sociales, technologiques et environnementales de la société et d'en tirer les conséquences sur l'action régionale, en termes d'adaptation ou d'innovations au cœur même des politiques publiques ». C'est à cette époque qu'ont lieu de premiers échanges avec La 27ème Région, sollicitée dans un premier temps pour animer des réunions de concertation, puis pour conduire un programme « Transfo », en 2012, ce qui aboutira deux ans plus tard à la création de l'EDI. L'émergence de l'EDI est également rendue possible par la présence d'un écosystème favorable aux démarches design, en particulier l'usage du design par des collectivités locales voisines et le dynamisme de l'école de design locale.

3.2. L'impulsion initiale : mimétisme et portage politique

C'est sur ces terreaux organisationnels favorables, où des idées de changement avaient déjà mûri, que naissent et s'enracinent les EDI. Leur impulsion initiale est souvent liée à un changement de responsables au plus haut niveau de l'organisation publique, bénéficiant d'un soutien politique fort. Les exemples de « labs » – français ou européens – jouent également un rôle important pour inspirer les initiateurs de ces démarches et légitimer leurs initiatives. Enfin, on notera dans les trois cas l'importante action d'intermédiation et de diffusion de pratiques de La 27e Région, tandis que simultanément, le modèle du *design thinking*, porté par le cabinet IDEO, semble une référence courante des EDI.
Par exemple, des agents de RégionBeta participent, au sein de groupes d'entrepreneurs et d'acteurs locaux, à des voyages d'études à San Francisco, à la rencontre d'entreprises innovantes dont IDEO. L'un d'eux témoigne, trois ans plus tard, des impressions laissées par ce voyage : « c'est très enthousiasmant, cette idée de laisser de la liberté (…) de ne pas enfermer ces gens dans un bureau standard avec des horaires standards, avec un contrôle hiérarchique ». En parallèle, notre étude souligne l'importance du changement de DGS, au profit d'un directeur plus jeune et davantage sensibilisé à l'innovation et aux « nouvelles formes de management », dans le déclenchement et le soutien de la démarche. La « Transfo » est explicitement destiné à préparer la naissance d'un laboratoire d'innovation. En parallèle, la question de l'innovation publique est portée par le premier Vice-Président de la Région, et semble alimenter ses réflexions politiques.
Même phénomène à DépartementAlpha : en 2011, alors que le département vient de basculer politiquement, un nouvel exécutif se met en place, avec un nouveau DGS. A sa prise de poste, quand celui-ci rencontre les équipes de l'observatoire, il tient sous le bras un ouvrage sur le *design thinking* de Tim Brown, patron d'IDEO, en demandant : « Connaissez-vous le *design thinking* ? ». Il est soutenu par un élu qui, enseignant en école de commerce, connaît et promeut cette approche. Le volontarisme du DGS a joué un rôle manifestement essentiel, et celui-ci continue aujourd'hui à impulser des changements au sein de l'EDI. En interne, il est fréquemment évoqué le fait que « le DGS est attaché à diffuser cette culture du design de service. (…) L'immersion, la place des usagers, c'est une orientation stratégique ».
Au sein d'EtatGamma, c'est également l'alternance politique en 2012 qui semble avoir impulsé un changement de posture, après une période de flottement : il s'agit en fait, dans cette période, de penser le fonctionnement organisationnel d'EtatGamma et de formuler ce que sera la nouvelle doctrine de

modernisation de l'action publique, qui cherche à se démarquer d'une période symbolisée par la RGPP (Révision générale des Politiques Publiques). La constitution de l'EDI, dont l'idée originelle a survécu au changement politique, semble s'être appuyée sur des modèles disponibles à l'époque, comme TGVLab (SNCF) et surtout le MindLab danois qui a joué un rôle de référence. Les contacts établis entre La 27e Région et le cabinet de la ministre de la Réforme de l'État, de la Décentralisation et de la Fonction publique, conduiront à l'organisation d'une visite au MindLab en février 2013. Dans la foulée, une annonce publiée dans *Les Echos* précise la commande politique : la ministre souhaite la création d'un « MindLab à la française ». Notre étude montre ainsi que la trajectoire amont de l'EDI d'EtatGamma a été en grande partie initiée et déterminée par le portage politique – portage utile mais parfois peu contrôlable et fluctuant. Le rôle-clé de quelques personnes (pour la plupart déjà connectées entre elles depuis longtemps) dans la naissance du programme, positionnées tant à l'intérieur qu'à l'extérieur d'EtatGamma, est à souligner.

3.3. « Apprendre en faisant » : structuration et premiers projets des EDI

Au sein d'EtatGamma, la première impulsion, consistant à créer pour l'EDI un lieu et une structure dédiés, bien que « séduisante » et « conforme à un réflexe habituel de l'administration » est cependant rapidement abandonnée, au profit d'une démarche plus expérimentale (« faisons avant de créer la structure ») raccrochée explicitement aux principes des approches design. *In fine*, il y aura bien une équipe travaillant en « mode laboratoire », chargé de monter des projets selon des principes d'expérimentation permettant de faire la preuve du concept en six mois, autour d'un nombre limité de projets, mais ce sera davantage un programme qu'une structure. Il sera par ailleurs transverse au sein d'EtatGamma car, comme l'indiquait l'un de ses responsables, il fallait éviter de créer « la réserve d'Indiens ». Au moment du lancement officiel de l'EDI, la priorité est « se raccrocher à de vrais projets », déjà présents dans les services et dont quatre seront finalement choisis : le prototypage d'une antenne locale de service public ; l'usage pédagogique du numérique au sein de « collèges connectés » ; la simplification de la demande de prestations sociales ; et le prototypage de la maison du handicap (MDPH) du futur. En parallèle des projets, plusieurs actions sont prévues pour « développer un écosystème favorable pour l'innovation publique » : animation d'une communauté des praticiens de l'innovation ; organisation d'un séminaire praticiens-chercheurs sur la nouvelle gestion publique ; et soutien aux démarches d'innovation des ministères.

La structuration initiale est différente pour l'EDI de RégionBeta : il s'agit davantage d'une structure transversale et distribuée au sein des services. Les porteurs de l'EDI, conscients qu'ils ne pourraient pas convaincre dans un premier temps de recruter des agents dédiés aux missions « innovation » et « design de service », choisissent la création d'une structure moins visible, mobilisant des agents de différentes directions, sur une partie de leur temps de travail. Emporter la conviction des chefs de service quant à l'utilité de la démarche revêt dès lors une grande importance. S'engage une période au cours de laquelle l'EDI s'acculture aux méthodes découvertes lors de la « Transfo » et s'attache à les tester. Mais ses responsables seront rapidement confrontés aux limites de ces choix organisationnels (travail à temps partiel, absence de compétences méthodologiques internes) qui conduiront au recrutement d'un designer en apprentissage et au recours à des prestataires externes pour la réalisation d'études (Proxi).

Au sein de DépartementAlpha, les membres de l'EDI reconnaissent s'être « laissé embarqués avec bonheur dans cette démarche » de *design thinking*, même si la question d'un « effet de mode » était posée. Rapidement, deux sujets susceptibles à la fois d'expérimenter la méthodologie et d'en appréhender les effets sont retenus. Le premier[6], en juillet 2011, la conception d'une nouvelle MDPH

[6] Le deuxième concerne les politiques préventives en matière de santé des jeunes.

(Maison départementale des Personnes Handicapées), est l'un des projets emblématiques de la mandature. Pour l'EDI, il s'agissait plus particulièrement d'apprendre à écrire les cahiers des charges, à identifier les compétences nécessaires et à recruter des intervenants de qualité, pour capitaliser ensuite sur ces méthodes (« Pour nous, c'était un terrain d'apprentissage pour ensuite éventuellement internaliser la compétence design et capitaliser »). Derrière ces apprentissages se joue la capacité de l'EDI à faire rapidement la preuve du concept, condition impérative d'une implantation durable au sein de l'administration.

4. Trajectoires : les tactiques organisationnelles

La problématique commune à ces différentes EDI, une fois émergées, est celle de l'ancrage, et par la suite, du déploiement de leurs actions. Leurs initiateurs cherchent, à cette fin, à agir sur plusieurs plans : pérenniser la structure ; favoriser l'acculturation de l'administration dans laquelle elle est insérée ; construire et développer un réseau de partenaires pour communiquer sur leur action et asseoir une légitimité.

4.1. Soutien politique et stratégie d'invisibilité

A leur création, ces EDI bénéficient d'un soutien à un haut niveau de l'administration et/ou d'un soutien politique ; cela signifie aussi potentiellement, en contrepoint, fragilité quand ce soutien disparaît pour cause d'alternance politique ou de changement de personnes. Dans nos trois cas, un élu ou un ministre, a soutenu la naissance de l'entité, mais également des cadres supérieurs de l'administration qui croient (ou croyaient) à titre personnel en l'intérêt de ces nouvelles démarches. Leur pérennisation passe donc *a priori* par le maintien de ce soutien malgré les changements au sein de l'organisation. Pourtant, on constate que, malgré la disparition du soutien politique initial (dans deux cas sur trois), l'entité a subsisté, sous une forme éventuellement modifiée.
La raison en est probablement que le soutien d'une entité ne se limite pas à des discours, mais se traduit, dans une organisation, par la mise à disposition de différents moyens, matériels ou symboliques, qui, une fois attribués, ne peuvent disparaître instantanément : personnels, budgets, lieu dédié, insertion dans l'organigramme, logo, etc. Ces moyens peuvent être attribués partiellement, et de manière plus ou moins irréversible. C'est ainsi que dans DépartementAlpha, la structure, nommément identifiée et rattachée directement au DGS, bénéficie depuis plusieurs années de personnels permanents (titulaires), de locaux, de budgets, alors que dans RégionBéta ou dans EtatGamma, les moyens semblent plus limités et moins stabilisés (personnels contractuels ou à temps partiel non rattachés à l'entité ; absence de lieu ou de budget dédié ; instabilité du rattachement organisationnel). Dans le cas de la structure nationale, des tactiques visent d'ailleurs à contourner la faiblesse des moyens financiers et humains dédiés, en s'appuyant sur des ressources externes (provenant par exemple des appels à projet du Programme d'Investissements d'Avenir).
En tout cas, dès lors que ces moyens ont été dégagés, leur suppression n'est jamais instantanée, ce qui pourrait expliquer la persistance des EDI après la disparition de leur mentor. On peut aussi faire l'hypothèse que cette persistance est paradoxalement une conséquence de cette quasi-invisibilité dans la structure, ce qui limite l'urgence et les enjeux de la suppression.

4.2. L'acculturation des administrations : deux schémas

L'ancrage organisationnel passe aussi par le processus d'acculturation de l'administration d'accueil que mènent ces différentes entités. L'idée des promoteurs de ces démarches est que, au-delà d'efforts

de conviction par la mise en évidence de résultats rapides, l'administration, à tous les niveaux, doit s'approprier ces démarches pour inverser un processus de saisine qui est encore très souvent *top-down*. Il s'agit, pour diffuser ces formes d'innovation, d'enrôler des acteurs (Akrich et al., 1988), ce qui, comme on le verra plus loin, conduit à délimiter la place donnée au design. C'est ainsi que DépartementAlpha a mis en place une Ecole de management interne qui, dans le cadre d'une formation générale aux techniques du management, donne une première initiation aux démarches design, avec l'ambition de former ainsi des « ambassadeurs » de ces démarches. Un autre dispositif, plus ciblé, toujours à DépartementAlpha, vise à s'appuyer sur les projets eux-mêmes pour produire cette acculturation : il organise le passage de relais entre l'équipe d'intervenants externes (comportant en particulier des designers), et les entités administratives qui doivent s'approprier les projets et les soumettre à évaluation, dans un format plus classique. L'idée est en quelque sorte de routiniser l'innovation pour qu'elle s'insère durablement dans les fonctionnements administratifs et les modes d'action des managers.
Dans les autres EDI, notamment au niveau régional, un choix différent a été fait puisque c'est le mode d'insertion organisationnelle de l'EDI lui-même qui est censé permettre la diffusion des nouvelles pratiques dans l'Administration, l'équipe étant distribuée dans différents services, sous forme de correspondants qui n'abandonnent pas pour autant leurs attributions initiales.
On voit donc, sur ce plan, une différence de stratégie entre DépartementAlpha, qui déploie un certain nombre de dispositifs pour former et enrôler les acteurs de l'Administration, à partir d'une EDI constituée de permanents, et les deux autres EDI, qui sont elles-mêmes constituées pour être le moyen de cette diffusion.

4.3. Devenir tête de réseau pour construire une légitimité

Enfin, un axe important de ces stratégies d'ancrage réside dans les activités de communication et d'essaimage à l'extérieur de l'administration d'accueil, que l'on peut voir comme la constitution d'un réseau de partenaires-alliés. L'activité de communication se développe, tant au niveau national qu'au niveau départemental, *via* des événements ou des publications qui permettent aussi de capitaliser les expériences. A travers une activité de constitution et d'animation d'une communauté, l'EDI se positionne comme nœud de réseau, lieu d'expertise, et plateforme ressource pour certains partenaires. Se constitue ainsi un milieu où se discutent et s'affinent les choix méthodologiques et les pratiques et où les innovateurs isolés dans leur administration trouvent des soutiens. Ce positionnement de l'acteur public en « plateforme », génératrice de confiance, renvoie à des travaux actuels qui cherchent à théoriser ce rôle (Blanc, 2016; Manzini, 2015).
Dans le cas de l'EDI nationale, un tel positionnement est de toute façon imposé par la position institutionnelle de la structure chargée de promouvoir la réforme administrative : celle-ci n'agit formellement qu'au niveau de l'administration d'Etat et n'a pas de possibilité directe d'action sur les collectivités territoriales. Mais, même au niveau de l'administration d'Etat, il ne peut qu'impulser des initiatives vers les ministères et leurs opérateurs, n'ayant aucun levier hiérarchique sur eux. En outre, même si l'EDI en a les avantages (proximité du politique, approche interministérielle), elle doit assumer les inconvénients d'une position nationale : son horizon ne peut rester cantonné à des expériences locales. D'où le caractère lancinant de la problématique du « passage à l'échelle » (Kieboom, 2014), car l'efficacité de son action ne peut être jugée qu'à l'aune d'un déploiement national. On comprend ici la contradiction potentielle de ce positionnement national avec les doctrines portées par les designers, qui insistent sur le caractère situé et contextualisé des actions qu'ils mènent. EtatGamma se positionne donc en garant et en producteur d'une expertise transférable à des secteurs variés de l'Administration plutôt qu'en producteur de solutions réplicables, en animateur d'une

communauté, et en soutien méthodologique d'initiatives lancées à l'échelle nationale, même s'il s'agit de projets territoriaux.
Cette analyse des stratégies d'ancrage organisationnel et d'essaimage externe montre un processus classique, qu'on peut interpréter comme la mise en place d'une « ingénierie organisationnelle » (passant par des choix de structure, des procédures de formation ou de déploiement des projets) et comme une construction d'intéressements pour consolider un réseau d'alliés internes et externes, en mobilisant des conceptions du design et de son usage qui permettent cet intéressement.

5. La métabolisation des approches design dans les organisations

Ces trois EDI ont attiré notre attention car chacune, d'une manière ou d'une autre, importe des méthodes et pratiques de design dans une organisation ou une collectivité publique. Toutefois, créer un espace dans l'organisation pour faire une place au design ne préjuge pas de l'usage qui en sera fait. Nous allons voir que ce que chacune interprète comme relevant du design, les formes de son intégration et de sa mise en œuvre diffèrent. L'observation de ces trois structures amène à supposer que, plus qu'une intégration ou une institutionnalisation du design, ces structures « métabolisent » le design dans l'action publique, c'est-à-dire, pour filer la métaphore biologique, que les organisations absorbent, transforment et digèrent (diversement) le design. A ce stade, ce terme est davantage utilisé comme métaphore que comme concept, mais nous pourrions le rapprocher du concept de « bricolage » défini par Levi-Strauss (1962), au sens où il y a recombinaison, à partir de techniques et de savoirs disponibles, pour produire des solutions directement opératoires répondant à une problématique donnée. Toutefois, le terme de métabolisation a l'avantage d'évoquer, en plus de ce processus de décomposition-recomposition, l'absorption de ces méthodes par l'organisation.

5.1. L'imprégnation et l'absorption des méthodes design

L'intérêt porté au design relève, dans les trois structures, d'une démarche personnelle portée par un cadre et/ou un responsable politique, relayée par quelques personnes au sein de l'EDI qui vont forger progressivement une doctrine et se constituer ainsi en véritables « entrepreneurs de méthodes » (Arab et al., 2016). Différents moyens sont mis en œuvre pour expliquer, former et convaincre les agents et/ou les élus de s'engager dans ces démarches. La doctrine du *design thinking* est découverte par des lectures ou des voyages en Californie. Des rencontres sont organisées avec d'autres structures militant pour le design dans l'action publique, ou l'ayant expérimenté, dans une logique de pédagogie par l'exemple. Cette familiarisation aux processus design par imprégnation se fait, à EtatGamma et RégionBeta, par compagnonnage avec La 27ème Région, à travers des formations et l'organisation d'évènements et d'expérimentation de méthodologies. Ces premiers tests sont d'ailleurs souvent vécus comme un « choc des cultures » entre fonctionnaires et designers, sans toujours convaincre. Des critiques sont formulées sur les méthodes d'animation et des doutes émis en termes d' « apport sur le fond ».
Il est notable que, dans les trois cas, la mise en place de ces démarches ne s'appuie pas sur des compétences internes en design. Dans un premier temps, des designers sont rencontrés par les équipes dans des dispositifs de formation ou testés lors de la passation de marchés de prestations. C'est seulement dans un second temps que des designers seront, éventuellement, recrutés. Ces recrutements sont motivés par des attentes concernant les compétences spécifiques du designer et le sentiment des agents de ne pas savoir mettre en place ces méthodes par eux-mêmes.
A RégionBeta, les agents participant à la démarche ont été choisis avant tout pour leur curiosité, leur appétence pour des démarches de travail présentées comme innovantes, la diversité de leurs profils,

leur position dans l'organisation, leur potentialité de carrière au sein de l'administration, et non sur leur connaissance et leur maitrise du design. Seul un jeune designer en contrat d'apprentissage, sans expérience professionnelle notable, travaille à temps plein, recruté après la mise en place de l'EDI. Au sein d'EtatGamma, les réflexions sur les méthodes design ont été lancées à l'occasion d'un rapprochement avec La 27ème Région. A la suite d'un premier projet avec cette association, qui provoque l'intérêt tout en suscitant un certain nombre d'interrogations, il est décidé de tester l'internalisation de compétences design en recrutant pour quelques mois une jeune designer ayant participé à ce projet. L'expérience, un peu tâtonnante, a en fait permis une acculturation réciproque : tentée au début de lui confier des travaux d'ergonomie ou de graphisme, l'EDI a mieux cerné et formalisé quel pourrait être son mode opératoire. Pour la designer, cette expérience a eu une vertu pédagogique : comprendre le fonctionnement de l'administration. Mais aux yeux de certains membres de l'EDI, internaliser ce type de compétences a paru « compliqué »[7]. A DépartementAlpha, on observe une pratique délibérée d'acculturation au design *via* un premier projet (la MDPH), réalisé avec l'aide de prestataires externes, afin de comprendre les compétences spécifiques du designer. Cette première expérience a joué un rôle fondateur dans la constitution de l'EDI. En suivant le prestataire, celle-ci a découvert le métier de designer, sa capacité à produire et à représenter des idées complexes dans des formes visuelles. Plus que les méthodes de travail ou le contenu des livrables, c'est leur forme qui constituerait la plus-value du design. Ce constat a conforté l'équipe dans l'idée de recruter un designer en interne, ce qui a été fait à la fin 2012. Depuis, d'autres profils s'y sont adjoints (un spécialiste en gestion des processus par exemple), manifestant une doctrine du DGS qui souhaite hybrider les méthodes. Derrière cette variété des formes d'internalisation des compétences design, se jouent des conceptions du design elles-mêmes différentes.

5.2. Vers la métabolisation du design par l'organisation

Il s'en suit ce que nous appelons une métabolisation des méthodes design, qui se traduit par un usage personnalisé par chaque structure de ces démarches. Dans les trois cas, toutefois, le design de services est vu essentiellement comme une technique – parmi d'autres – pour transformer les services publics, sans questionner *a priori* le sens politique de cette transformation.

Au DépartementAlpha, le design de services publics s'inspire, en termes d'objectifs, du design d'objet : il s'agit de rendre un service public plus facile d'accès, plus compréhensible, plus utile, et moins coûteux. Cette vision pragmatique, voire utilitariste, du design conduit à un usage fragmenté des méthodes. Certaines « briques » des méthodes de design de service sont reprises dans les cahiers des charges des projets : immersion, co-conception, prototypage, tests et expérimentations. Mais ni leur agencement ni la signification donnée à ces concepts ne sont rigides. A EtatGamma on observe le même processus, et différentes approches co-existent ; ainsi un même projet peut faire appel à la fois au design et au *nudge*. Dans les documents de communication, la présentation des méthodes est une énumération un peu hétéroclite : immersion, résidence, prototypage rapide, co-conception, *nudge*, écoute usager, ethnographie. La conception du design semble d'une grande plasticité. D'ailleurs, le terme n'est pas utilisé *:* seules certaines pratiques du design ont été reprises, comme l'immersion-prototypage.

Au sein de RégionBéta, les démarches promues par La 27ème Région et Ideo structurent la conception du design et de son usage. De par les modes d'acculturation au design qu'ont vécus les agents et leurs trajectoires professionnelles, ceux-ci sont frileux face à d'autres conceptions du design et aux bricolages méthodologiques que leur proposent les prestataires de la mission Proxi. Ils semblent avoir des attentes précises en matière de livrables tout en formulant ces attentes de manière jugée très

[7] En fait, une designer sera finalement embauchée en 2016.

imprécise par les enquêtés. L'absorption du design ne semble pas ici conduire à sa métabolisation au sens où l'administration a du mal à s'approprier les démarches design pour les faire siennes, et, par souci de bien faire, érige en doctrine les pratiques auxquelles elle a été formée. Cette métabolisation inachevée, source d'ambiguïté, de malentendus et de déceptions révèlera ses limites lors de la mission Proxi, première étude pour laquelle RégionBéta recourt à un prestataire externe. On observe deux sujets de controverses, révélateurs de confusions récurrentes sur le design. Le premier concerne la qualité de designer attribuée au mandataire. Ce mandataire avait été identifié par l'équipe de recherche au cours d'une première phase de l'enquête visant à cartographier les structures proposant des services de « design » à des acteurs publics. A nos yeux, la démarche de ce mandataire paraissait relever d'une approche design, ancrée dans les sciences humaines et sociales, le bricolage d'outils et d'objets intermédiaires, et dans une filiation avec certains mondes artistiques. Or les parties prenantes de Proxi (qu'ils soient maître d'ouvrage ou membres du groupement de prestataires), eux, ne l'identifiaient pas comme étant un designer. Cette confusion alimentera le désaccord entre les parties concernant les attendus et livrables proposés, les méthodes employées.
Un deuxième sujet de malentendu concerne la notion de prototype. Lorsqu'il rédige le cahier des charges, l'agent de RégionBéta ne peut s'inspirer d'aucune expérience préalable. Il exprime ses attentes avec des termes comme « prototypes présentés sous formes narratives » qui s'avèreront porteurs de confusion. De son côté, le prestataire, confronté à une demande floue tant sur le fond (l'enjeu de la proximité) que sur les livrables, considère que son travail a consisté à reformuler et préciser la commande. Le prototype est pour lui un objet intermédiaire (Vinck, 1999), permettant la traduction entre les divers points de vue en présence. Pour le maitre d'ouvrage, à l'inverse, le prototype est un objet tangible qui peut être testé ou mis en récit de manière détaillée pour décrire son usage et ses conditions de mise en œuvre. On observe les mêmes ambigüités dans d'autres contextes et la notion de « prototype » semble particulièrement sujette à discussion. Notre propos n'est pas d'entrer ici dans ce débat, mais de souligner, dans le cas de RégionBeta, les difficultés qui, à notre sens, résultent de cette métabolisation inachevée des conceptions du design.

5.3. L'enrôlement des acteurs

La métabolisation du design opérée par les trois structures peut être interprétée comme une tactique pour enrôler (Akrich et al., 1988) les acteurs autour de méthodologies nouvelles dans l'action publique. L'injonction à l'innovation, rarement définie, produit un flou qui permet à différents acteurs, élus et managers notamment, de projeter leurs propres attentes et objectifs dans la démarche.
Présentées comme cherchant l'efficacité des services publics en plaçant l'usager au centre, ces démarches rencontrent en particulier l'adhésion des élus confrontés à l'expression de nouvelles attentes démocratiques et citoyennes. Repenser les services publics en mettant les usagers au centre est un élément de convergence avec le design de service, comme l'a également noté Alain Findeli. Selon lui, si les cultures du monde du design et du monde administratif sont assez éloignées, ces mondes se rejoignent sur un point : le souci du bien-être des destinataires de leur action et du bien-vivre collectif (Findeli, 2013). Pour illustrer ce tropisme vers l'usager, on notera que les thématiques des projets menés dans les trois EDI ne doivent rien au hasard. Bien sûr, les différents projets expérimentés sont liés au périmètre des compétences des différentes structures, départementale, régionale, et nationale ; on ne s'étonnera donc pas que les projets du DépartementAlpha portent notamment sur des questions relatives à l'action sanitaire et sociale. Mais on remarquera aussi que, dans la plupart des projets, notamment ceux qui ont été menés au début de la vie des EDI, la problématique mise en avant est celle de l'accueil, de la relation de l'administration avec l'usager. Cette orientation n'est pourtant pas aussi simple pour tous les niveaux territoriaux, comme l'illustre le cas de RégionBeta. Ainsi, l'étude Proxi, initiée sur une commande politique lancée par le premier vice-président de RégionBéta, a pour objet

de cerner les attentes, besoins, et pratiques des usagers vis-à-vis des services de la Région. Cette question, formulée en termes de proximité, peut paraître obscure au premier abord, d'autant plus que les actions de la Région sont le plus souvent mises en œuvre par d'autres opérateurs (en matière de transport, d'éducation, etc…). En fait elle est cruciale pour la Région, qui, précisément, cherche à augmenter la lisibilité de son action pour ses administrés. Les attendus de Proxi semblent flous : s'agit-il de proposer des ébauches de nouveaux services ou interfaces entre la Région et les usagers ? ou s'agit-il de repenser le rapport entre la collectivité territoriale et les citoyens et par-là même l'identité de la collectivité ? Le rédacteur du cahier des charges lui-même témoigne de sa difficulté à comprendre la commande politique, et de nombreux allers-retours seront nécessaires pour aboutir à une formulation convergente entre lui, le DGS et le service marché public. Pour les prestataires, la coïncidence temporelle de l'étude avec le calendrier électoral laisse supposer que leur mission avait en réalité pour but d'alimenter les réflexions du vice-président et futur candidat.

Cet exemple illustre un second enrôlement : celui des managers. Placer l'usager au centre éclipse un enjeu (ou est-ce un effet) de ces nouvelles méthodes qui concerne l'organisation elle-même. Le design (ou son affichage) semble être un moyen pour mobiliser les personnels dans des démarches qui, sans l'affirmer *a priori*, induisent des réflexions voire des refontes de l'organisation des services. Il peut être vu, pour reprendre un vocabulaire de consultant, comme une méthode de « conduite du changement », ce qui intéresse les différents managers rencontrés. A cet égard, l'intérêt porté par le DGS de RégionBéta aux démarches design ne relève pas d'une simple curiosité. A son arrivée, il avait initié son projet managérial autour d'un questionnement sur le bureau du futur, au double sens de lieux du travail et d'organisation du travail, pour lequel il a mobilisé l'EDI. Porteur d'une vision jugée inhabituelle de l'action publique, il avait, lors d'une première rencontre avec les prestataires de Proxi, présenté la question de la proximité en termes de « relations-clients », ce qui a particulièrement surpris les prestataires peu accoutumés à ce genre de vocabulaire dans le monde des collectivités territoriales. Depuis le changement de majorité, la place de l'EDI a d'ailleurs bougé dans l'organisation de RégionBeta, ce qui semble conforter notre interprétation managériale. Précédemment positionnée dans la direction de la prospective territoriale, l'EDI apparait désormais sous l'égide du secrétariat général qui a aussi en charge les ressources humaines, les finances, le contrôle interne et les marchés.

On retrouve la même interprétation chez DépartementAlpha, où plusieurs managers considèrent la démarche design comme une méthode de management qui crée de l'adhésion chez les agents et mobilise leurs énergies. Pour une responsable, l'intérêt de ces approches est « de montrer qu'à partir d'une série de petits déplacements, on peut faire bouger les choses ». En outre, ces démarches ont la capacité à mettre en réseau des acteurs divers, au-delà des frontières institutionnelles et à opérer des traductions entre ces acteurs, devenant ainsi des leviers de coordination inter-institutionnelle. D'autres indices tendent à confirmer que derrière le design *de* service se joue aussi un design *des* services (administratifs) : un des projets de l'EDI est né d'une problématique managériale dans une direction où les agents manifestaient un grand mal-être (souffrance au travail). *In fine,* à travers ces quelques éléments empiriques, on voit apparaître le rôle que joue la métabolisation du design opérée par les différentes EDI dans l'intéressement d'acteurs aux intérêts et aux positionnements organisationnels pourtant assez contrastés : les élus et les responsables administratifs.

6. Conclusion

Au terme de cet article, il est possible de saisir plus précisément les conditions dans lesquelles l'innovation publique par le design peut s'institutionnaliser. Nous avons essayé de montrer, sur nos trois cas, les modalités par lesquelles un courant aux contours mal définis, le design, était « métabolisé » dans des organisations administratives sous des formes spécifiques, les Equipes Dédiées Innovation. Ces trois EDI présentent des trajectoires organisationnelles et institutionnelles

différenciées. Cependant, nous relevons surtout des ressemblances, en particulier dans les conditions de leur émergence au sein de l'administration.
L'étude de ces trois EDI révèle une conception très plastique et instrumentale du design. Cette plasticité leur permet de faire face à des commandes variées de la part des directions-métier et des élus, de proposer des cahiers des charges pluridisciplinaires et de n'utiliser que les éléments de ces méthodologies jugés les plus utiles par les acteurs : le design est façonné et mobilisé en contexte, de manière à intéresser (Akrich et al., 1988) les acteurs de l'organisation d'accueil et à recruter une communauté d'alliés externes, qui contribueront à la légitimation de l'EDI. En la matière, on observera que le processus est visiblement moins avancé pour RégionBeta, la plus récente de nos EDI.
C'est au prix de cette plasticité que les trois EDI étudiées survivent, s'implantent et poursuivent leur dynamique de projets ; cela va de pair avec une certaine invisibilité organisationnelle et un flou dans le périmètre et les missions. Sur ce plan, il semble y avoir une différence importante entre nos trois EDI, presque dissoutes dans l'administration, et les « labs » plus visibles, plus autonomes et plus circonscrits qui ont fait l'objet des premières études académiques (Tonurist et al., 2015). Les EDI que nous avons analysées, qui n'ont que quelques années d'existence, sont-elles une forme « primitive » de ces « labs » ? Ou bien seraient-elles une forme organisationnelle durable, alternative aux « labs », malgré des traits communs ?
Le fait que ces trois EDI n'aient pas explicitement et officiellement le nom de « lab » pourrait être un symptôme conduisant plutôt vers la deuxième option. Auquel cas, ces deux formes concrétiseraient à nos yeux un positionnement différent par rapport à l'alternative souvent mise en évidence du « dedans-dehors » (Mulgan, 2014), visant à interroger le « bon » niveau d'extériorité que devrait avoir une structure en charge de l'innovation publique par rapport aux administrations. L'idée de « lab », connotée scientifiquement, renvoie, pour certains, à une idée d'expérimentation déconnectée des pratiques administratives et parfois peu soucieuse d'application concrète, ce qui peut inquiéter ; en outre, un « lab » peut être jugé vulnérable parce que trop visible et trop identifiable. Au contraire, les EDI étudiées ont choisi de se dissoudre, à des degrés divers, dans l'organisation administrative pour mieux diffuser les effets des doctrines d'innovation qu'elles portent, doctrines qu'elles construisent et adaptent « en marchant ». Cette interprétation peut être rapprochée des thèses de certains chercheurs pour qui l'appropriation de l'innovation dans l'organisation est une problématique négligée au profit de sa conception, et selon lesquelles « une idée ne devient bonne qu'en se déformant au contact de la pratique » (Alter, 2013). Les EDI travailleraient de la sorte davantage à une hybridation des bureaucraties qu'à leur remplacement (Gélédan, 2015). A l'instar de certaines innovations techniques, comme la diffusion des inventions d'Edison (Hargadon et Douglas, 2001), cette stratégie leur permettrait de rendre plus légitime une forme d'innovation susceptible de déplacer les cadres institutionnels de l'action publique.

Bibliographie

Akrich, M., Callon, M., et Latour, B. (1988), « A quoi tient le succès des innovations ? 1: L'art de l'intéressement ; 2: Le choix des porte-parole », *Gérer et comprendre. Annales des mines*, N. 11 & 12, pp. 4-17.

Alter, N. (2013), *L'innovation ordinaire*, PUF, Paris (réédition).

Arab, N., Ozdirlik, B., et Vivant, E. (2016), *Expérimenter l'intervention artistique en urbanisme*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, collection Espaces et Territoires.

Bason, C., dir. (2014), *Design for Policy, Design for Social Responsability,* Gower Publishing Limited.

Battilana, J., Leca, B., et Boxenbaum, E. (2009), « How actors change institutions: Toward a theory of institutional entrepreneurship », *Academy of Management Annals*, 3(1), p. 65-107.

Blanc, Y. (2016), *Après le Léviathan - L'Etat dans la grande transition,* Paris, La Fonda Editions.

Brunsson, N. et Olsen, J. P. (1997), *The Reforming Organization,* Copenhagen Business School Press.

Carstensen, H. V. et Bason, C. (2012), « Powering Collaborative Policy Innovation : Can Innovation Labs Help », *The Innovation Journal : The Public Sector Innovation Journal*, 17(1), p. 2.

Christiansen, J. et Bunt, L. (2014), « Innovating Public Policy : Allowing for social complexity and uncertainty in the design of public outcomes » in C. Bason, *Design for Policy*, Gower.

Coblence, E. et Pallez, F. (2015), « Nouvelles formes d'innovation publique : l'administration saisie par le design », *Revue Française de Gestion*, vol. 41, n° 251, p. 97-114.

Dumez, H. (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative,* Paris, Vuibert.

Findeli, A. (2013), « Design des politiques publiques - Comment former les professionnels demain ? », *Biennale internationale de design de Saint-Etienne*, Saint-Etienne, 20 mars 2013.

Gélédan, F. (2015), « C'est quoi le lab ? » in P. Scherer, *Chantiers ouverts au public*, Paris, La Documentation Française.

Hargadon, A. B., et Douglas, Y. (2001), « When innovations meet institutions: Edison and the design of the electric light », *Administrative Science Quarterly*, 46(3), p. 476-501.

Kieboom, M. (2014), *Lab matters : Challenging the practice of social innovation laboratories,* Amsterdam, Kennisland.

Lévi-Strauss, C. (1962), *La pensée sauvage*, Paris, Plon.

Manzini, E. (2015), *Design, When everybody designs. An introduction to Design for Social Innovation,* Cambridge, Massachussets, The MIT Press.

Moisdon, J.-C., dir. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion,* Paris, Seli Arslan.

Mulgan, G. (2014), *The radical's dilemna: an overview of the practice and prospects of Social and Public Labs,* Nesta website.

Osborne, S. P. (2006), « The New Public Governance? », *Public Management Review*, 8(3), p. 377-387.

Scherer, P., dir. (2015), *Chantiers ouverts au public*, Paris, La Documentation Française.

Sørensen, E., et Torfing, J. (2012), « Introduction: Collaborative innovation in the public sector », *Innovation Journal*, 17(1), p. 1-14.

Tonurist, P., Kattel, R. et Lember, V. (2015), « Discovering Innovation Labs in the Public sector », *Social Innovation Research Conference*, Shanghai, 21-22 mai 2015.

Vial, S. (2015), *Le design*, Paris, PUF.

Vinck, D. (1999), « Les objets intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifique : Contribution à la prise en compte des objets dans les dynamiques sociales », *Revue française de sociologie*, Vol. 40, N. 2, p. 385-414.