

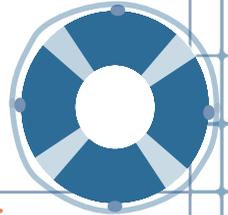


Version 1.0
Décembre 2025

Réalisé dans le cadre du
programme La Synchro



BIENVENUE DANS LE GRAND BAIN DE L'INNOVATION PUBLIQUE !



Niveau « Nouveaux arrivants dans l'innovation publique »

BIENVENUE

dans le grand bain de l'innovation publique !

Qu'est-ce que l'innovation dans le secteur public en 2025, une vingtaine d'années après l'apparition des premiers pionniers à l'échelle internationale ? Que savons-nous de son évolution, de ses théories et courants, des disciplines et des méthodes mobilisés, mais aussi des freins à son essor, ou encore de ses développements futurs ?

Des réponses aux questions basiques que l'on se pose quand on débute.

Le présent document ne vise pas l'exhaustivité, mais se présente comme un point d'entrée vers l'innovation publique. Il a pour objectif d'apporter quelques réponses à une douzaine de questions que peuvent se poser les agents publics et les jeunes professionnels quand ils découvrent l'innovation publique.

Un outil de conversation entre praticiens, chercheurs et acteurs de la formation.

Pour les praticiens, il doit par exemple être l'occasion de se demander s'ils sont à jour en termes de connaissances et sur quels sujets ils auraient besoin de progresser et de se former ; pour les chercheurs, il peut être une opportunité pour vérifier si leurs travaux sont en phase avec les besoins de terrain des praticiens, et de conseiller les acteurs de la formation ; enfin ces derniers peuvent y voir un moyen de

vérifier que leurs offres sont à jour, de les améliorer et les faire évoluer. Les lecteurs sont d'ailleurs invités à rapporter tous leurs questionnements dans la partie « Moi, ce que j'en retiens » en fin de document.

Une ressource partagée appelée à évoluer.

Le contenu de ce document est volontairement hybride. Cette première version est le fruit du recoupement de plusieurs sources récentes, dont des revues de littérature et des ouvrages de références français et étrangers (*), des articles de recherche et des enseignements issus de séminaires de recherche, mais aussi des retours d'expériences de la 27e Région et sa communauté. Cette version est appelée à évoluer vers une V.2 au fil des retours en mode collaboratif et des avancées du secteur.

(*) En particulier « State of the Art Review : Public Sector Innovation » par Halima Khan (2024) et « Innovation publique et nouvelles formes de management public », par Angéline Armandy et Madina Rival, la Documentation française (2021), à retrouver dans les ressources à la fin de ce document.

D'autres ressources à venir pour aller plus loin.

L'innovation publique, c'est aussi des questions de politiques publiques et de stratégies de pilotage et d'évaluation, de transformation systémique et de nouvelles formes de gouvernance. Ces aspects seront abordés dans de prochaines étapes dont les contours partiront des enseignements issus de cette première édition.

Une réalisation de la Synchro, une expérimentation menée entre la 27e Région et le CNFPT

Ce outil, présenté et mis en arpentage le 4 décembre 2025, a été conçu pour lancer La Synchro, un programme expérimental visant à faire progresser les compétences des innovateurs publics en « re-synchronisant » les praticiens, les acteurs de la recherche et ceux de la formation. Ce programme est conduit par la 27e Région en partenariat avec le CNFPT de 2025 à 2027. Il est sous licence libre.

À vos marques, prêts...



1

C'est quoi, l'innovation publique ?

2

D'où vient l'innovation publique ?

3

À quoi sert l'innovation publique ?

4

Quels sont les différences entre l'innovation dans le secteur public et dans le secteur privé ?

5

Quels sont les grands paradigmes de l'innovation publique ?

6

Quelles grandes idées ont influencé l'innovation publique récemment ?

7

L'innovation publique est-elle un sujet politique ?

8

Comment s'orienter dans les différentes formes d'innovation publique ?

9

Quelles sont les principales disciplines mobilisées dans l'innovation publique ?

10

Quels courants contribuent à l'innovation publique ?

11

Que change l'innovation publique pour les agents ?

12

Quels sont les obstacles à l'innovation publique et comment les dépasser ?

13

Quelles pourraient être les futures priorités de recherche en matière d'innovation publique ?

+

« Moi, ce que j'en retiens... » - Prise de notes
Références et bibliographie

1 C'est quoi, l'innovation publique ?

L'innovation dans le secteur public

L'innovation dans le secteur public (ou innovation publique) cherche à comprendre et à appliquer l'innovation au sein des institutions publiques et du secteur public au sens large.

L'innovation publique n'est considérée comme un domaine à part entière que depuis les années 2000. Auparavant, la recherche sur l'innovation avait tendance à se concentrer sur l'innovation dans le secteur privé ou à traiter les deux secteurs de façon équivalente. Mais depuis les années 2000, la compréhension des moteurs et de la dynamique spécifique de l'innovation dans le secteur public suscite un intérêt croissant.

Pour autant, l'innovation publique est un domaine d'étude encore nouveau et insuffisamment étudié par rapport à d'autres secteurs de l'innovation. Parmi les pays les plus avancés dans la recherche sur l'innovation publique figurent le Royaume-Uni, les États-Unis d'Amérique ou encore les Pays-Bas.

La France est faiblement représentée, et peu de recherches d'envergure y sont réalisées -on peut néanmoins citer le programme de recherche « Exploration des formes d'innovation publique », programme soutenu par l'Agence Nationale de la Recherche, mené entre 2014 et 2017.

Quelques définitions de l'innovation publique

Lynn (1997)

L'innovation dans l'administration se définit comme une transformation originale, perturbatrice et fondamentale des tâches essentielles d'une organisation. L'innovation modifie les structures profondes et les modifie de manière permanente ».

> *Cherche à différencier l'innovation du changement ordinaire et progressif.*

Moore et Al (1997)

« Les changements qui méritent d'être reconnus comme des innovations doivent être nouveaux pour l'organisation, être suffisamment importants et durables pour affecter de manière appréciable les activités ou le caractère de l'organisation. ».

> *Met l'accent sur la nouveauté, l'échelle et la durabilité. Liens avec le travail plus large de Moore sur la valeur publique.*

Rogers (2003)

« L'innovation est une idée, une pratique ou un objet qui est perçu comme nouveau par un individu ou une autre unité d'adoption »

> *Définition influente mais non spécifique au secteur public.*

Albury (2005)

« L'innovation dans le secteur public et la création et la mise en oeuvre de nouveaux processus, produits, services et méthodes de prestation qui se traduisent par des améliorations significatives en termes d'efficacité, d'efficience ou de qualité des résultats ».

> *Met l'accent sur la mise en oeuvre, inclut l'amélioration et est lié à des objectifs spécifiques.*

Commission européenne (2013)

« L'innovation dans le secteur public peut être définie comme le processus consistant à générer de nouvelles idées et à les mettre en oeuvre pour créer de la valeur pour la société ».

> *Définition large avec un lien vers une valeur plus large.*

OCDE (2022)

« L'innovation dans le secteur public et le processus de mise en oeuvre d'approches novatrices pour obtenir un impact, qui repose sur trois éléments : la nouveauté, la mise en oeuvre et l'impact ».

> *Basé sur la théorie de la valeur publique, y compris l'impact public diffus et contesté.*

Innovation : un vocabulaire à clarifier (Cole, 2021)

INNOVATION

Ce que cela recouvre

- Introduction ou mise en œuvre de quelque chose de nouveau — produit, procédé, service, méthode — créé pour générer une valeur (économique, sociale, etc.). Peut être incrémentale ou radicale.

Contexte

- Dans les organisations, l'industrie, le marché.

Degré de rupture

- Du faible (amélioration continue) au fort (innovation disruptive, rupture radicale).

CHANGEMENT

Ce que cela recouvre

- Toute modification d'un état, d'un processus ou d'un comportement. Peut être planifié ou spontané, partiel ou global.

Contexte

- Individus, organisations, systèmes sociaux, technologies, institutions.

Degré de rupture

- Variable : de l'ajustement mineur à la mutation profonde, souvent incrémental.

TRANSFORMATION

Ce que cela recouvre

- Changement plus profond, systémique, affectant la structure, les processus, les paradigmes sous-jacents. Il ne s'agit pas d'ajouter ou d'améliorer, mais de changer la manière d'être, d'agir.

Contexte

- Organisations, systèmes socio-techniques, culture, gouvernance, etc.

Degré de rupture

- Plus élevé, souvent lié à des crises, des défis majeurs, ou des visions stratégiques à long terme.

EMERGENCE

Ce que cela recouvre

- Apparition de quelque chose de nouveau qui n'était pas directement issu de ce qui existait antérieurement; propriétés, structures, dynamiques nouvelles résultant des interactions dans un système complexe.

Contexte

- Théories de la complexité, innovation, durabilité, marketing, etc.

Degré de rupture

- Très fort : remet en cause ou dépasse les paramètres existants — parfois encore peu définie, imprévisible.

RESURGENCE

Ce que cela recouvre

- Retour, reconquête, revitalisation de pratiques, idées, relations, ou formes de vie qui avaient été marginalisées, supprimées ou dominées; réactivation de quelque chose de déjà existant mais qui avait perdu de la visibilité ou de la force.

Contexte

- Culture (par exemple autochtone), mémoire, identités, savoirs traditionnels, etc.

Degré de rupture

- Moins "nouveau" en termes absolus, mais nouveauté dans la forme ou le rapport au présent; forte dimension normative, souvent de justice ou de réparation.

2 D'où vient l'innovation publique ?



Comment penser l'innovation publique aujourd'hui et demain sans savoir d'où elle vient, comment elle est apparue et s'est transformée au fil des décennies ? Voici l'histoire de l'innovation publique à travers celle de l'administration, de l'après-guerre à nos jours.

Avant 1940

Mettre de l'ordre dans l'organisation administrative

Années 20 : La bureaucratie théorisée

- La bureaucratie comme idéal d'uniformisation et de centralisation pour garantir l'égalité de traitement des citoyens et garantir l'égalité au sein de la fonction publique : concours, carrières, des règles uniques, rigides et explicitées pour être opposables en cas de problème.
- Le sociologue Max Weber et l'ingénieur Henri Fayol théorisent la bureaucratie : formalisation des procédures, division des tâches /spécialisation, organisation hiérarchique, système des concours / des statuts en France...



Entre 1940 et 1980

Accompagner la modernisation de la société

Années 40 : La période fordiste

- L'administration doit s'organiser pour répondre à la massification des besoins, provoquée par la croissance démographique, la consommation de masse, les trente glorieuses, l'industrialisation provoquée par la reconstruction de l'après-guerre.
- Le commissariat au plan est créé en 1946, et s'accompagne d'un plan de modernisation et d'équipement ; création de l'École Nationale d'Administration (ENA) en 1945.

Années 70 : La rationalisation des choix budgétaires

- Choc pétrolier en 1973.
- Le sociologue Michel Crozier fait de l'administration un sujet de recherche.

Années 80

Décentraliser pour assouplir

- La gauche arrive au pouvoir et propose de remettre de la souplesse et d'être plus proche du terrain par la décentralisation ; développement d'une pensée incrémentale, expérimentale pour répondre au caractère rigide des organisations de type bureaucratique ; la circulaire Rocard de 1989 sur le renouveau des services publics met en exergue la figure de l'usager ; passage d'un référentiel de mission à une logique de relation de service, déport de l'obligation de moyens à une obligation d'usage.
- Lois Deferre de décentralisation en 1982 et apparition des Régions et du principe de subsidiarité : début d'une transformation culturelle, mais en douceur, via la création de nouvelles institutions, plus proches du terrain, auxquelles on délègue du pouvoir.



Années 90

Le secteur privé comme modèle

• Les idées néo-libérales se développent avec l'arrivée au pouvoir de Thatcher (GB) et Reagan (USA), qui portent une critique sur la place prise par l'État et l'administration, et cherchent à substituer les modèles de gestion propres aux entreprises privées.

• Diffusion du new public management, un patchwork idéologique qui promeut une administration principalement gestionnaire : externalisation de la conception et de l'application des politiques publiques ; arrivée en force des critères d'évaluation et de performance ; gestion à la performance ; responsabilisation des managers sur les choix budgétaires...

• En France, deux principales applications : la Loi relative aux Lois de Finances (LOLF) en 2001 et la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP), aka "non remplacement d'un fonctionnaire sur deux" initié par Sarkozy.

• C'est dans le cadre de la RGPP qu'est créée fin 2005 la Direction générale de la modernisation de l'État (DGME), rattachée à Bercy.

• Des cabinets de conseil évaluent l'efficacité des politiques publiques et les possibilités de réduire les coûts (via externalisation des services à des opé-

rateurs privés notamment).

• Solutionnisme technique : les outils, les méthodes, les indicateurs (démarche qualité, contrôle de gestion, l'évaluation...) comme solution à l'ensemble des problèmes de management de l'administration publique.

• Apparition du concept de non-recours (Warin, 2002), en particulier dans les politiques sociales.

Pendant ce temps-là

• En 1986, l'Observatoire Territoria lance le prix Territoria, récompensant les collectivités les plus innovantes, ouvrant la voie à d'autres prix et événements publics (Rencontres internationales de la gestion publique en 2001, Victoires des acteurs publics en 2008, etc).

• En France, la 27e Région est créée en 2008, comme une alternative à la nouvelle gestion publique, portée par les Régions et les collectivités locales.

• En 2009, sous la présidence Sarkozy est lancé le Grand Emprunt, une politique massive d'investissements pour relancer la croissance en soutenant la recherche et l'innovation, reconduit ensuite sous la présidence Macron (PIA, etc.).



A partir de 2010

Numérique et nouvelles formes d'innovation publique

- La nouvelle gestion publique est critiquée de toute part, notamment par les chercheurs qui dénoncent ses effets sur la réforme hospitalière, le coût exorbitant des cabinets de conseil, les incohérences dans les propositions publiques, les difficultés à partager et à élaborer des choix politiques et des citoyens de plus en plus critiques et exigeants. Certains proposent de passer à une nouvelle gouvernance publique, dans laquelle l'acteur public n'agit plus seul mais en coopération avec des tiers.
- C'est aussi la période de la montée en puissance du numérique au sein de l'État avec la création en 2011 d'une direction interministérielle des systèmes d'information et de communication de l'État (Disic), intégrée au Secrétariat Général à la Modernisation de l'Action Publique (SGMAP) l'année suivante.
- La gauche revient au pouvoir, et en 2012 la DGME change de nom (SGMAP) et est de nouveau rattachée au Premier Ministre.
- En décembre 2013, Marylise Lebranchu lance le programme Futurs Publics, visant à diffuser de nouvelles pratiques « en mode laboratoire », encourageant un écosystème favorable à l'innovation

publique, créer des formations, réunir la communauté des innovateurs publics (ex l'événement La Cousinade) ;

- En 2013, la DINUM lance Beta.gouv.fr et le dispositif « Start-up d'État et de territoires », une sorte d'incubateur d'incubateurs de solutions numériques, au nombre de six (au ministère des armées, de l'intérieur, de l'emploi, etc).
- En 2014, le SGMAP lance la première édition de la semaine de l'innovation publique, devenue depuis Mois de l'innovation publique, avec des événements dans toute la France.
- Importante réforme de l'organisation des pouvoirs/action publique territoriale, Loi Nôtre 2015 : affirmation des métropoles, fusion des régions et redéfinition des compétences des différents échelons.
- La RGPP est "officiellement arrêtée" mais la pression financière reste très forte et la recherche d'économies prend vite le dessus. Sur le plan politique, grande instabilité dans le pilotage de la réforme de l'État : d'abord piloté par Marylise Lebranchu, ministre de la Fonction publique (2012-2016), puis par 3 secrétaires d'État successifs de 2014 à 2017, après l'arrivée de Manuel Valls : Thierry Mandon (2015-2017), Clotilde Valter, (2015-2016), puis Jean-Vincent Placé (2016-2017). Leur communication est surtout placée sous le signe de l'ouverture des données et de la simplification.



- En 2016 puis 2017, la France prend la présidence du Partenariat pour un Gouvernement Ouvert (en anglais Open Governance Partnership), un mouvement international qui prend le contre-pied de la nouvelle gestion publique, en prônant la transparence de l'action publique et son ouverture à de nouvelles formes de concertation et de collaboration avec la société civile, en faisant notamment levier sur le numérique et les nouvelles technologies.
- En avril 2016, l'Inspection Générale de l'Administration publie un rapport qui suggère la création d'un appel à projet en faveur de « laboratoires d'innovations territoriales », lancé quelques mois plus tard.
- À partir de 2016, plusieurs dispositifs de soutien à l'innovation publique sont lancés à partir d'appels à projets vers les services de l'Etat, dans le cadre de FAST (Fonds d'Accélération des start-ups d'Etat) ou encore du FIRH (Fonds d'Innovation RH).
- En mars 2017 le SGMAP publie le manifeste « Concevoir autrement les politiques publiques ».

Pendant ce temps-là

- *En 2010, le parti conservateur britannique nouvellement au pouvoir lance la Big Society, une politique visant à donner plus de pouvoir au citoyen. Cinq ans plus tard, les évaluations sont plutôt négatives, le programme ayant coïncidé avec d'importantes coupes budgétaires.*
- *En 2011, l'OCDE (Organisme de Coopération et de Développement Economique), basé à Paris, se dote d'un Observatoire de l'innovation dans le secteur public (OPSI).*
- *En décembre 2013, la Commission européenne publie « Booster l'innovation dans le secteur public en Europe : vers une nouvelle architecture », fruit d'un an d'entretiens et de travaux.*
- *En 2015, la fondation Bloomberg Philanthropies lance la première édition de son programme de soutien « Innovation Teams », et finance les efforts d'innovation publique de plusieurs centaines de villes dans le monde.*
- *En octobre 2016, le centre de recherche de la Commission européenne réunit les laboratoires d'innovation publique venus de 14 États membres.*
- *En 2016, le Centre National de la Fonction Publique Territoriale lance à Cluny la première édition de l'Université européenne de l'innovation publique territoriale.*



Depuis 2017

L'innovation à l'aune des priorités gouvernementales

2017-2022 Première présidence Macron

- La revue des missions est remise au goût du jour, avec un prisme budgétaire revendiqué. La réforme de l'État poursuit notamment un objectif de réduction de 3 pts de la part de la dépense publique dans le PIB d'ici 2022 + mention de "transferts entre les différents niveaux de collectivités publiques, [des] transferts au secteur privé, voire [des] abandons de missions".

- Les 2 branches historiques du SGMAP (numérique et accompagnement à l'innovation) sont séparées en 2017: Direction du numérique (DINUM) placée sous l'autorité de Mounir Mahjoubi / Gérald Darmanin, ministre de l'Action et des Comptes publics (2017-2020) pilote la direction interministérielle de la transformation publique (DITP), nomination de Thomas Cazenave délégué interministériel à la transformation publique.

- Lancement d'un programme de transformation de l'administration baptisé Action Publique 2022, avec 3 objectifs affichés : « pour les usagers, améliorer la qualité de service ; Pour les agents

publics, leur offrir un environnement de travail modernisé, en les impliquant pleinement dans la définition et le suivi des transformations ; Pour les contribuables, accompagner la baisse des dépenses publiques ».

- Mise en place le 13 octobre 2017 d'un comité de réflexion dénommé "CAP22" comprenant une trentaine de personnalités (hauts fonctionnaires, économistes, entrepreneurs privés, élus ...) chargés de réaliser un diagnostic d'ici mars 2018 et de "challenger" les ministères sur les réformes à mener, 5 comités interministériels pour la transformation publique se réunissent.

- Amélie de Montchanin est ministre de la transformation et de la fonction publique entre 2020 et 2022.

- Chargée d'accompagner le Gouvernement dans la mise en œuvre de la réforme de l'État, la DITP s'est vue confier la mission du suivi des réformes prioritaires du Gouvernement dans la circulaire en date du 18 novembre 2020.

2020 Crise du Covid19, nouvelle présidence Macron à partir de 2022

- À la suite du séminaire gouvernemental du 31 août 2022, la DITP est à présent chargée du suivi des politiques prioritaires du Gouvernement jusqu'en 2027 : Atteindre le plein-emploi et



permettre à chacun de s'insérer professionnellement ; Améliorer la qualité de vie au travail et permettre à chacun d'avoir un « bon emploi » ; Continuer à réindustrialiser la France ; Continuer à protéger le pouvoir d'achat des Français, tout en s'inscrivant dans une trajectoire de finances publiques soutenable. Ces 4 priorités sont déclinées en 150 chantiers prioritaires.

- En mars 2024, en réponse à l'affaire McKinsey, le ministre de la Fonction publique Stanislas Guérini (2022-2024) inaugure l'Agence de conseil interne de l'Etat, rattachée à la DITP, un service qui doit permettre à l'administration d'effectuer en interne des missions de conseil autrefois confiées à des cabinets privés.

- David Amiel est nommé le 12 octobre 2025 ministre délégué chargé de la Fonction publique et de la Réforme de l'État auprès de la ministre de l'Action et des Comptes publics, Amélie de Montchalin, dans le second gouvernement de Sébastien Lecornu. Le ministère de la Fonction publique n'est donc plus un ministère de plein exercice et dépend de Bercy, ce qui confirme la volonté de contrôler le fonctionnement et les dépenses des administrations.

Pendant ce temps-là

- En novembre 2016, dans les locaux de Superpublic à Paris, lancement officiel de States of Change, un collectif international réunissant les laboratoires d'innovation publique d'une trentaine de pays et villes du monde entier.

- En Allemagne, Berlin accueille depuis 2017 le Festival de la bureaucratie créative, rassemblant plus de 2000 personnes venues du monde entier.

- En mai 2019, une quarantaine de pays de l'OCDE signent une déclaration commune sur l'innovation dans le secteur public.

Résumé des structures en charge de la modernisation de l'État depuis 2000

Entre 2000 et 2003, des structures légères se succèdent : mission interministérielle de soutien technique pour le développement des technologies de l'information et de la communication dans l'administration (MTIC), puis agence pour les technologies de l'information et de la communication (ATICA).

En 2003, trois nouvelles structures interministérielles sont chargées de la réforme de l'État : l'agence pour le développement de l'administration électronique (ADAÉ), la DGMPSE (délégation à la modernisation des structures de l'État), et la DUSA (délégation aux usagers et aux simplifications administratives) ; en parallèle plusieurs instances sont créées, dont le comité interministériel pour la réforme de l'État (CIRE), le comité interministériel d'aménagement et de développement du territoire (CIADT), ou encore le comité interministériel pour la société de l'information (CISI).

Fin 2005, la Direction Générale à la Modernisation de l'État (DGME), rattaché à Bercy dans le cadre de la RGPP, est créé comme la fusion de de la direction de la réforme

budgétaire (DRB), de l'Agence pour le développement de l'administration électronique (ADAÉ), de la Délégation aux usagers et aux simplifications administratives (DUSA) et de la Délégation à la modernisation de la gestion publique et des structures de l'État (DMGPSE)

En 2012, le secrétariat général pour la Modernisation de l'action publique (SGMAP) succède à la DGME avec deux branches, la direction interministérielle pour la modernisation de l'action publique (DIMAP) et la direction interministérielle des systèmes d'information et de communication (DISIC)

En 2015, un nouveau changement fait émerger la direction interministérielle pour l'accompagnement des transformations publiques ; et la direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'État.

En 2017, le SGMAP prend sa forme actuelle en devenant la DITP d'une part et la DINSIC de l'autre.

Résumé des réformes de l'Etat depuis 1968 (Armandy, Rival 2021)

1968 La rationalisation des choix budgétaires (RCB)
Le renouveau du service public (RSP)

1995 La réforme de l'État et des services publics (RESP)

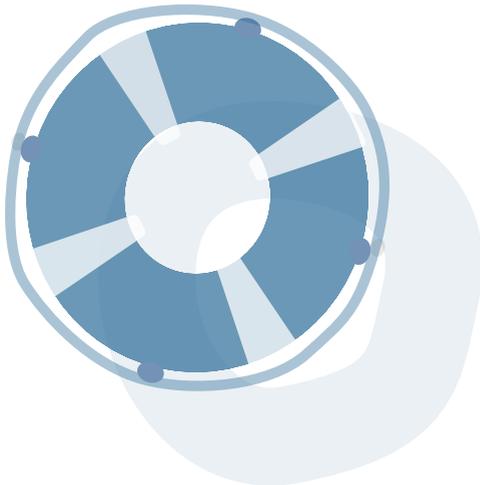
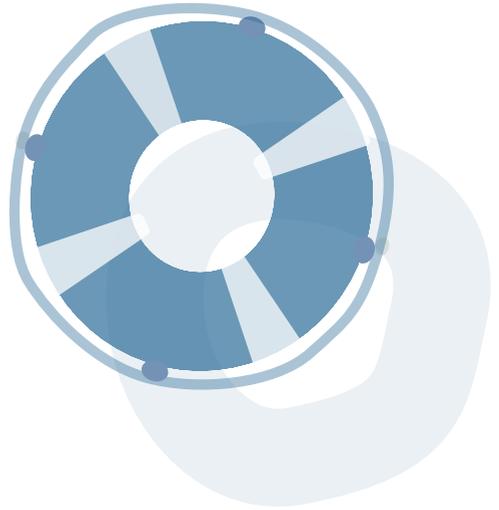
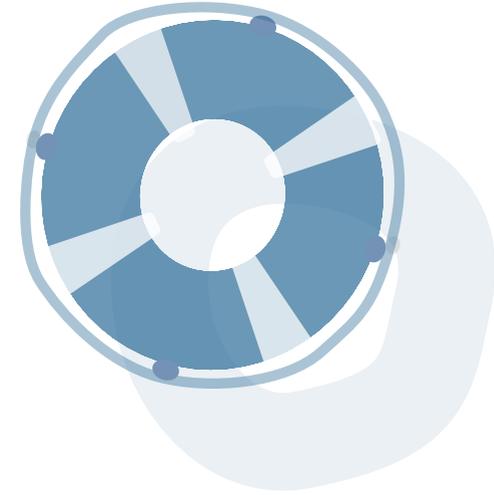
2001 La loi organique relative aux lois de finances (LOLF)

2005 Les audits de modernisation (AM)

2007 La révision générale des politiques publiques (RGPP)

2012 La modernisation de l'action publique (MAP)

2017 Le programme Action publique 2022 (AP22)



3 À quoi sert l'innovation publique ?

Le rôle généralement assigné à l'innovation publique est l'amélioration de la qualité des services publics et le renforcement de la capacité des organisations du secteur public à faire face aux défis sociaux (de Vraies 2016).

En particulier, l'innovation publique est considérée comme un moyen pour les gouvernements et les administrations de faire face à l'ampleur, au rythme à la complexité croissante des défis sociaux, économiques et environnements, qui incluent (OCDE 2022) :

- l'évolution des besoins et des attentes des citoyens, combinée à la baisse de confiance dans les pouvoirs publics, aux progrès rapides dans le domaine des technologies et des données,
- la mondialisation et les changements géopolitiques,
- la place des dépenses publiques associées à des risques fiscaux et des vulnérabilités systémiques.

En France, l'innovation publique représente la mise en œuvre opérationnelle d'un des trois grands principes du service

public (les « lois de Rolland », du nom du fondateur du droit public français Louis Rolland) : le **principe de mutabilité** qui suppose que le service public « s'adapte aux évolutions de la société. Il doit suivre les besoins des usagers (souplesse d'organisation des services, notamment) et les évolutions techniques » pour être à la fois moteur et acteur des évolutions sociétales.

L'innovation publique part de l'hypothèse que les structures, processus et interventions actuels utilisés par le secteur public ne sont pas adaptés à la résolution de ces défis (OCDE 2019), d'où la nécessité de comprendre et d'appliquer systématiquement l'innovation.

L'innovation publique peut donc servir à améliorer des services publics déficients (par exemple pour réduire le non recours à une aide, améliorer le traitement des demandes, etc). Mais on oublie souvent qu'elle est attendue pour permettre aux organisations du secteur public de traiter des problèmes publics plus systémiques.

Votre problème est-il simple, complexe, ou sournois ?

sournois ?

simple, complexe, ou
Votre problème est-il

Les problèmes auxquels doivent s'atteler les acteurs publics sont réputés simples quand il existe un consensus quasi-total sur le diagnostic de départ autant que sur la solution à apporter -par exemple construire un pont pour franchir une rivière (Christensen, 2009). Les problèmes deviennent complexes quand le diagnostic est partagé, mais que les protagonistes ne sont pas d'accord sur les solutions à y apporter -par exemple l'essor du télétravail. Dans les années 70, des designers urbains ont cherché à caractériser une troisième classe de problème : les problèmes « sournois », en anglais wicked problems (Rittel et Webber 1973), par exemple le narco-trafic. Ce type de problème comporte plusieurs caractéristiques : personne n'est d'accord sur le diagnostic comme sur les solutions à apporter, une action apparemment positive peut cacher des aggravations par effet de bord, chaque contexte est différent et appelle des solutions adaptées.

Ces distinctions sont importantes, car de nombreux projets d'innovation échouent du fait d'avoir voulu « simplifier » des problèmes sournois, par exemple en les faisant cadrer de force dans une définition (Roberts, 2000; Conklin, 2006).

4 Quelles sont les différences entre l'innovation dans le secteur public et dans le secteur privé ?

L'innovation dans le secteur public ayant été principalement influencée par la recherche sur l'innovation dans le secteur public jusqu'au début de ce siècle, une grande partie de ses fondements théoriques s'en inspirent. L'innovation dans le secteur public a été divisée en trois périodes (Kattel 2014) :

La période schumpétérienne

associée à l'économiste politique Joseph Schumpeter (1883-1950) et sa théorie de l'innovation basée sur l'évolution de la société. La distinction entre l'innovation dans le secteur public et par le biais du secteur public a été attribuée à la théorie de Schumpeter, qui a soutenu que l'État peut lui-même être modifié par les innovateurs et peut également encourager une plus grande innovation dans la société (Schumpeter 1939).

La période de la théorie des organisations

Des années 1960 aux années 1990, cette recherche s'est appuyée sur les travaux des organisations qui ont étudié la manière dont les structures organisationnelles - dans le privé comme le public - soutiennent l'innovation et

leur capacité à innover (par exemple Thompson 1965). L'accent a été mis sur les « changements significatifs et durables des tâches essentielles de l'organisation » (Wilson 1989).

La période de la théorie autochtone

À partir des années 2000, l'accent a été mis sur l'innovation dans le secteur public. Une partie de la littérature a exploré les logiques propres au secteur public, telle que la légitimité. Mais une grande partie de la littérature a continué à s'inspirer de la théorie de l'innovation et des cadres développés dans le secteur privé, tels que les travaux de Rogers sur la diffusion, qui définissent 5 catégories d'adoptants :

L'innovation dans le secteur privé est souvent comprise en termes de com-

BAIN PUBLIC

pétitivité, comme l'augmentation du chiffre d'affaires, la réduction des coûts ou l'amélioration de la productivité, ou de dynamique de l'innovation, comme la R&D. Ces objectifs sont partiellement partagés dans le secteur public par la « nouvelle gestion publique », qui a recentré l'attention du secteur public sur les clients, les résultats et les performances (Hoque 2008).

Mais une différence fondamentale entre l'innovation dans le secteur public et dans le secteur privé est l'absence d'un "impératif de profit singulier" dans le secteur public (Van Thiel et Leeuw 2002). Cela signifie que toutes les innovations du secteur public ne sont pas développées dans un but d'efficacité ou de productivité (Kattel 2018). Cela signifie également qu'il n'y a pas d'"étiquettes de prix" attachées aux services publics pour constituer un indicateur de valeur facile et comparable (Dunleavy et Carrera 2013).

Dans le même ordre d'idées, la littérature affirme que l'innovation dans le secteur public est confrontée à **des problèmes**

complexes et interdépendants, ce qui signifie que la mesure de l'innovation dans le secteur public peut s'avérer difficile par rapport à l'innovation dans le secteur privé (Ignacio Criado, 2023).

Une autre caractéristique de l'innovation dans le secteur public est que **les services sont souvent plus pertinents que les produits**. Cela a conduit à une critique des approches de l'innovation dans le secteur public qui utilisent des méthodes de conception de produits (tirées de la fabrication) plutôt que des méthodes de conception de services basées sur des processus (tirées de la gestion des services) (Osbourne et Brown 2011).

Le rôle du risque et de l'échec est une autre caractéristique potentiellement distinctive. Il a été avancé que, pour le secteur public, il est "souvent aussi important de ne pas échouer que de réussir", ce qui limite la mesure dans laquelle le secteur public peut innover (Commission européenne 2013:32).

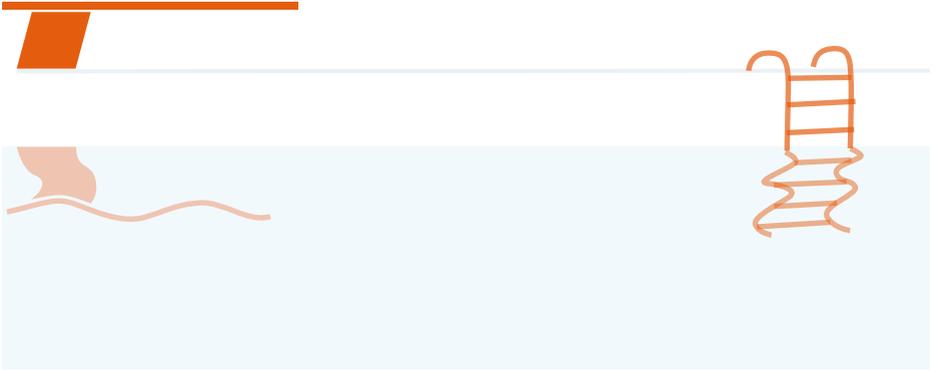
5 Quels sont les grands paradigmes de l'innovation publique ?

Les paradigmes de réforme sont « une vision du monde ou un modèle cohérent dans la mesure où chacun contient des conceptions et des hypothèses particulières sur la nature du monde et les rôles des hommes politiques, des gestionnaires et de la population » (Hartley 2005).

Les deux principaux paradigmes de réforme de l'innovation dans le secteur public au cours des deux dernières décennies ont été la nouvelle gestion publique, et la nouvelle gouvernance publique (Radia 2023).

La nouvelle gestion publique (NGP) : elle s'inspire des théories des choix publics -en anglais « public choices », une vision économique des phénomènes politiques promue par James M. Buchanan et Gordon Tullock dans les années 60- pour affirmer que des mécanismes semblables à ceux du marché peuvent favoriser l'innovation. Cette approche critique l'inertie et la rigidité des structures classiques de l'administration publique, fondées sur la conformité et le contrôle. Elle est apparue dans les années 90 dans le sillage du néo-libéralisme promu par Reagan aux USA et Thatcher en Grande-Bretagne.

Selon la nouvelle gestion publique, la mise en compétition incite les organisations du secteur public à s'améliorer, ce qui, à son tour, stimule l'innovation. Par exemple, le choix du consommateur permet aux gens de changer de fournisseur lorsqu'ils ne sont pas satisfaits. Les réformes fondées sur la NGP comprennent la sous-traitance des services publics, la privatisation et la création d'agences autonomes. Ce paradigme de réforme a également utilisé la gestion des performances pour accroître le contrôle des performances du secteur public dans le but de créer une pression en faveur de l'innovation.



La nouvelle gouvernance publique (NPG) : apparue dans les années 2000-2010, elle s'appuie sur les théories de la gouvernance en réseau et de l'apprentissage pour plaisir en faveur d'une plus grande collaboration plutôt qu'une plus grande mise en concurrence dans le secteur public. La collaboration peut se faire entre les secteurs public et privé, mais aussi avec les utilisateurs et les citoyens. Les approches de la NGP peuvent être liées à l'innovation par le biais de 4 mécanismes : la confiance et la compréhension mutuelle, qui permettent d'identifier les problèmes communs et de faciliter l'innovation conjointe ; l'apprentissage par le biais de boucles de rétroaction, qui peuvent fournir des informations susceptibles d'engendrer de nouvelles solutions ; la créativité à partir de perspectives diverses, qui peut générer un ensemble

plus riche de solutions ; et le partage des risques et des coûts, qui peut réduire les barrières à l'innovation.

On retrouve les principes de la nouvelle gouvernance publique dans deux modèles voisins :

- **La gouvernance ouverte**, qui vise à améliorer l'efficacité et la responsabilité des modes de gouvernance publique. Elle établit que les citoyens ont le droit d'accéder aux documents et aux procédures de leurs gouvernements afin de favoriser une transparence et une responsabilisation accrue et de donner aux citoyens les moyens nécessaires pour contrôler les décisions gouvernementales et locales, les superviser et y prendre part. Elle a été popularisée en 2011 avec le lancement d'une initiative multilatérale nommée Partenariat pour un Gouvernement Ouvert (PGO), qui

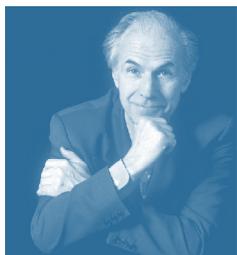
réunit des représentants de l'État et de la société civile de 75 pays souhaitant agir pour la transparence de l'action publique et l'innovation démocratique.

- **La gouvernance expérimentale**, qui désigne une action publique capable de redéfinir ses objectifs et modes d'actions en continu, par opposition au mode traditionnel "command and control" (parfois traduit par "commandement et conduite"). Une politique publique conduite selon une gouvernance expérimentale suit un mouvement circulaire et itératif, dans lequel les acteurs sont encouragés à tester tout type de solutions à partir d'objectifs définis collectivement et révisés régulièrement via des retours d'expériences de ces solutions. La gouvernance expérimentale aurait démontré sa capacité à traiter des problèmes sujets à de fortes incertitudes stratégiques - par exemple le protocole de Montréal, adopté en 1987, qui est parvenu à diminuer l'usage des substances appauvrissant la couche d'ozone (SAO) au point que celle-ci est aujourd'hui sur le point de retrouver son épaisseur antérieure. Le concept de gouvernance expérimentale a été forgé en 2012 à partir de l'étude du fonctionnement des politiques de l'Union Européenne par un groupe d'auteurs anglo-saxons autour des chercheurs Charles Sabel et Jonathan Zeitlin.

Une vaste étude internationale sur les réformes managériales a conclu que les réformes axées sur la collaboration et l'orientation vers les résultats soutiennent mieux l'innovation dans le secteur public, tandis que les réformes fondées sur la mise en concurrence n'ont pas d'impact significatif (Raudia 2023).

6 Quels grandes idées ont influencé l'innovation publique récemment ?

On ne connaît pas, dans le monde des idées, de personne ayant spécifiquement consacré ses réflexions à l'innovation dans le secteur public. Mais il est possible de citer, un certain nombre de chercheuses et de chercheurs dont les travaux ont eu une influence concrète et visible, à l'échelle mondiale, sur le renouvellement des théories et des pratiques de l'innovation et de la transformation publique. En voici quelques uns, par ordre alphabétique et sans souci d'exhaustivité.



Michel Crozier (1922-2014), sociologue français, est le principal concepteur de l'analyse stratégique en sociologie des organisations. Dans sa théorie organisationnelle de l'action collective (1977), il veut étendre l'approche utilisée pour l'analyse des organisations à l'étude des systèmes d'action qui sous-tendent l'action collective, en dehors du cadre formel des organisations. Cette vision élargie va connaître un grand retentissement et contribuer à l'essor d'une sociologie de l'action en France ainsi qu'au renouveau pratique de l'enseignement et de la recherche en sociologie.



John Dewey (1859-1952), philosophe américain, est à la fois l'un des fondateurs de l'école du pragmatisme et le grand artisan d'une pédagogie nouvelle, active et expérimentale. En plaçant l'idée d'« enquête » au cœur de la vie publique démocratique et en éliminant l'idée de « vérité absolue », il propose un modèle coopératif, orienté vers la recherche commune de solutions et admettant sa propre faillibilité. De nombreux laboratoires

d'innovation publique du monde entier s'inscrit dans la « théorie de l'enquête » de John Dewey.



David Graeber (1961-2020), anthropologue et militant anarchiste américain. Il est l'auteur de « Bullshit jobs : a theory » (2013), dans lequel il explore les raisons pour lesquelles une proportion significative des emplois sont considérés par ceux qui les occupent comme inutiles, voire nuisibles. En 2015, il publie (en français) *Bureaucratie*, dans lequel il soutient que les entreprises privées sont tout aussi bureaucratiques que le service public, voire davantage, et que la bureaucratie est un fléau du capitalisme moderne. Sa proposition de créer un « revenu de base » continue à inspirer de nombreux projets.



Mariana Mazzucato, née le 16 juin 1968 à Rome, est une économiste italo-anglo-américaine. Elle réfute l'idée selon laquelle le rôle de l'État se limiterait à corriger les erreurs de marché. S'inspirant de la mission Apollo, elle propose de refonder un « Etat entrepreneur », capable de porter des « politiques publiques orientées vers des missions » (« mission-oriented innovation »), voire de ré-orienter le capitalisme vers la résolution des grands défis écologiques et sociaux. Ses travaux inspirent un nombre croissant de gouvernements et de collectivités du monde entier.



Elinor Ostrom (1933-2012), économiste et politologue, a obtenu le prix Nobel d'économie en 2009 pour ses recherches sur la façon dont les communautés gèrent les ressources telles que l'eau, les forêts et les pâturages. Son travail a remis en question la régulation de l'État ou la privatisation comme seule solution à la gouvernance des biens communs. Aujourd'hui, en France et partout dans le monde, de nombreux projets se présentent comme des partenariats « publics-communs ».



Viktor Papanek (1923-1998), designer austro-américain, est le premier à avoir défendu un design responsable d'un point de vue écologique et social. Auteur de *Design for the Real World: Human Ecology and Social Change* (1971), il a contribué à la naissance d'un design social, et plus tard, indirectement, d'un design des politiques publiques dont se réclament aujourd'hui de nombreux designers travaillant pour l'administration.



Kate Raworth, née en 1970, est une économiste et éditorialiste britannique, auteure du livre *La théorie du donut*. Au lieu de se concentrer sur la croissance de l'économie, elle propose un modèle où l'on peut garantir que chacun sur Terre accède aux besoins fondamentaux, tels qu'une alimentation et une éducation adéquates, tout en ne limitant pas les possibilités des générations futures en ne dépassant pas les limites planétaires. Des villes du monde entier –en France notamment– adoptent actuellement la théorie du donut.



Bernard Stiegler, (1952-2020), philosophe français pour qui toute technologie est « pharmacologique », c'est à dire à la fois poison et remède. Il étudie les effets suscités par ces techniques sur la société, les comportements, la sensibilité, etc., en montrant que leur utilisation industrielle et leur soumission au marché, au consumérisme, à l'ultralibéralisme, au « populisme industriel » et au capitalisme « culturel » ou « cognitif », aboutissent à une « crétinisation des esprits ». Ses travaux ont inspiré de nombreux débats sur le rôle des réseaux sociaux et plus récemment de l'intelligence artificielle.

7 L'innovation publique est-elle un sujet politique ?

Toutes les politiques publiques ont des liens avec l'innovation publique. Il arrive que ce lien soit particulièrement visible. Quand le gouvernement conservateur britannique lance la « Big Society » en 2010, il propose une version entrepreneuriale néo-libérale de l'innovation sociale, dans laquelle les citoyens sont invités à co-diriger les services publics. Quand, 10 ans plus tard, le nouveau gouvernement travailliste arrive au pouvoir, il reprend à son compte le concept « d'innovation par mission » telle que théorisée par l'économiste Marianna Mazzucato, qui entend au contraire re-créeer un « Etat entrepreneur », dans l'esprit de la mission américaine Apollo dans les années 60. Aucun de ces choix n'est neutre politiquement.

Cependant, le plus souvent la dimension politique de l'innovation publique est moins lisible ou bien invisibilisée, alors qu'elle est omniprésente à tous les niveaux, toutes les étapes et toutes les situations et arbitrages opérés, en conscience ou non, à titre d'exemples :

En matière de gouvernance :

placer une agence publique d'innovation sous la tutelle du ministère des finances, ou bien plutôt sous celle du ministère de l'intérieur ;

Dans le choix des priorités :

choisir une finalité principale plutôt qu'une autre à un projet d'innovation (par exemple réduction des coûts, ou bien réduction des inégalités ?) ;

Dans l'adoption d'une méthode d'innovation :

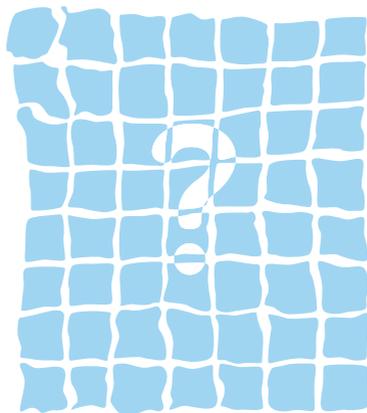
utiliser une méthode d'innovation historiquement issue des mouvements populaires (par exemple community organizing, éducation populaire), ou bien une autre issue de l'économie de marché (par exemple lean management) ;

Dans la relation entre élus et administration :

par exemple dans la façon dont est réinterprétée une commande politique par les agents publics ;

Dans le rôle donné aux citoyens :

le fait de prendre en compte, ou au contraire de pas prendre en compte



la participation des citoyens les plus éloignés, dans les démarches de co-conception des politiques publiques ;

Dans les réseaux d'acteurs :

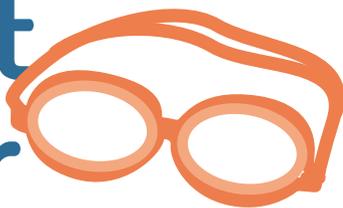
par exemple dans le fait de mobiliser des prestataires du même courant de pensée politique, etc.

Comment ces questions se posent-elles pour les agents publics, notamment lorsqu'ils ont en charge les questions d'innovation et de transformation ? Devant la dimension politique de l'innovation publique, ils sont tenus à une obligation de réserve qui impose, dans l'expression de leurs opinions, de faire preuve de modération, sous peine de sanctions. En réalité, le juge administratif cherche à concilier plusieurs principes : la liberté d'opinion reconnue

par le statut, la nécessité de servir avec loyauté et discrétion en respectant le principe hiérarchique, mais également les obligations déontologiques à l'égard des usagers du service public.

Selon certains travaux, le risque existe pour les agents publics d'intérioriser exagérément l'idée que les structures de pouvoir sont immuables (Cole, 2021). En tant qu'acteurs de l'innovation publique, les agents ont la possibilité de questionner les systèmes de pouvoir existants, de nourrir un débat démocratique contradictoire, d'aider à conscientiser les questions implicites, de révéler les controverses, dans le but de nourrir la décision publique.

8 Comment s'orienter



dans les différentes facettes de l'innovation publique ?

La tentation est fréquente de partir d'abord des outils, des méthodes et des stratégies puis de se demander comment les mobiliser pour résoudre un problème, alors qu'il faut plutôt partir du-dit problème pour choisir ensuite parmi les options disponibles. En effet celles-ci varient considérablement en fonction du contexte, de la nature des problèmes posés, et des acteurs chargés de les résoudre.

Une boussole permet de mieux « naviguer » dans l'ensemble des options disponibles. En mai 2019, une quarantaine de pays de l'OCDE –dont la France– ont signé une déclaration collective en faveur de l'innovation dans le secteur public. A travers de documents, ces pays s'engagent à promouvoir et adopter un certain nombre de principes,

parmi lesquels le caractère multi-dimensionnel de l'innovation publique.

Concrètement, il s'agit de considérer que les formes d'innovation mobiliser dépendent de deux tensions :

- Le niveau d'incertitude, selon que l'innovation est réalisée dans un contexte de forte certitude ou au contraire de forte incertitude ; on qualifie « d'amélioration » une innovation sans inconnue majeure, et « d'anticipation » l'innovation en contexte de flou et de forte incertitude ;
- La directionnalité, selon que l'innovation est plutôt ascendante ou bien plutôt descendante ; on qualifie de « mission » l'innovation descendante, et « d'adaptation » l'innovation ascendante.

L'AMÉLIORATION

Objectif

- Comment améliorer l'existant ?

Exemple

- Améliorer l'accès à un dispositif d'aide en situation de non-recours.

Une force, une faiblesse

- Ne suscite pas de résistance majeure / Mais ne questionne pas le système.

Types de méthodes privilégiées (non-exhaustif)

- Simplification
- Amélioration des processus opérationnels
- Conception, design de service (service blueprint)
- Sciences comportementales
- Contrôle qualité

L'ANTICIPATION

Objectif

- Comment identifier des changements avant qu'ils ne se concrétisent, afin de construire des réponses anticipées ?

Exemple

- Identifier les enjeux posés par des technologies émergentes (ex : ordinateur quantique) pour construire une réponse technique et réglementaire dès maintenant.

Une force, une faiblesse

- Meilleure prise en compte de l'incertitude / Mais peut être vue comme trop en avance ou bien déconnectée de l'urgence.

Types de méthodes privilégiées (non-exhaustif)

- Prospective, détection des signaux faibles
- Design spéculatif
- Design fiction
- Défis à plus long terme basés sur la découverte

LA MISSION

Objectif

- Comment résoudre des problèmes ou des défis précis ?

Exemple

- Rénover 20000 logement en 5 ans.

Une force, une faiblesse

- Une direction claire et fédératrice / Mais nécessite de rassembler des ressources importantes.

Types de méthodes privilégiées (non-exhaustif)

- Pensée systémique
- Design stratégique
- Modélisation
- Défis et récompenses
- Innovation ouverte

L'ADAPTATION

Objectif

- Comment s'adapter à une situation nouvelle ?

Exemple

- Conséquences de l'explosion des usages de l'intelligence artificielle générative.

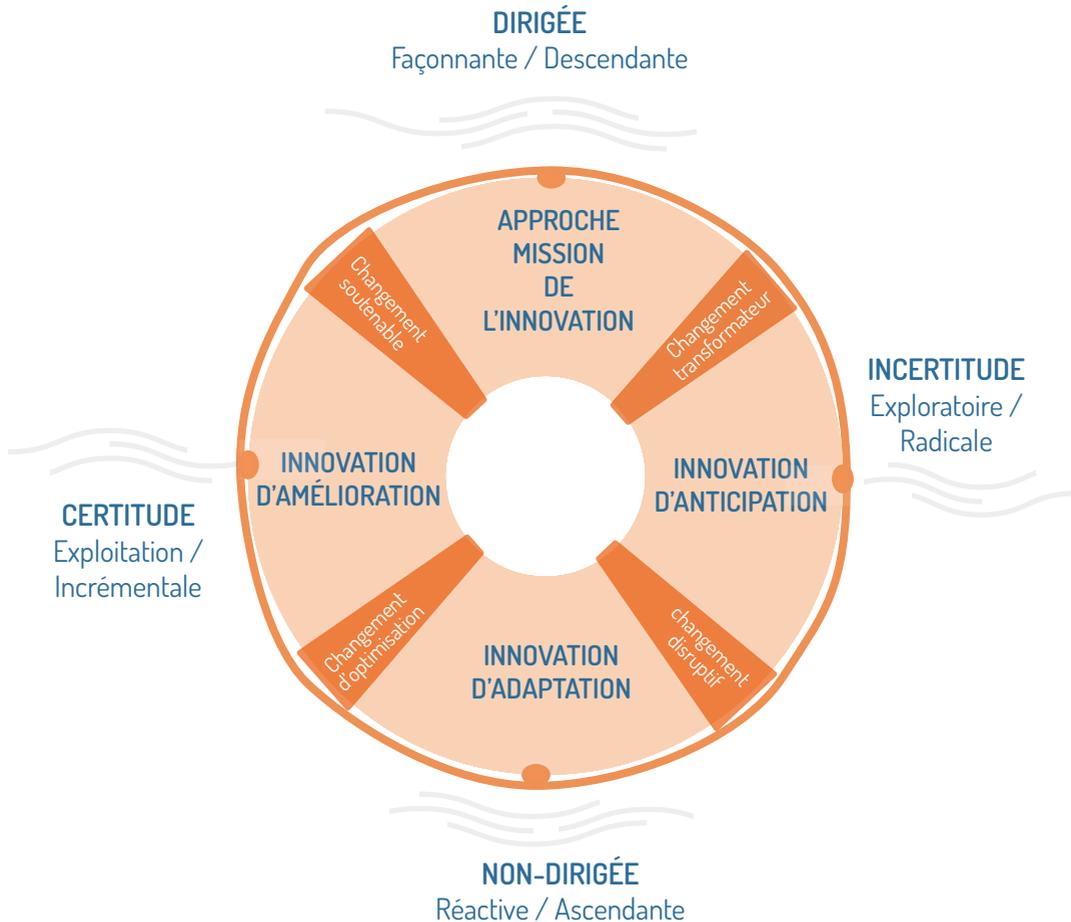
Une force, une faiblesse

- Une impulsion par la base / Mais quelques fois difficile à répliquer en raison de facteurs contextuels.

Types de méthodes privilégiées (non-exhaustif)

- Déviation positive
- Co-création
- Design centré usager
- Systèmes d'incitation et gestion d'idées
- Participation

Ces quatre dimensions –l'amélioration, l'anticipation, la mission, l'adaptation– sont complémentaires, et peuvent être combinées ensemble dans des projets d'innovation. Il est également possible de débiter un projet d'innovation par une dimension, pour passer ensuite à une seconde et plus. Ensemble elles forment une boussole qui permet de mieux tracer un chemin parmi toutes les options disponibles, en partant d'abord des contextes et des problèmes à résoudre.



9 Quelles sont les principales disciplines mobilisées dans l'innovation publique ?

À proprement parler, il n'y a pas de limites dans l'étendue des disciplines pouvant être mobilisées dans un projet d'innovation publique. Certaines familles disciplinaires sont néanmoins plus directement concernées, en particulier :

Le design,
quelquefois résumé comme une « discipline de conception créative » (en particulier le « design orienté utilisateur »).

Les sciences humaines et sociales :
la sociologie, l'ethnologie, l'anthropologie, les sciences comportementales, la gestion, l'évaluation, l'économie, les sciences politiques et assimilés, la psychologie, la philosophie.

Les sciences et techniques de l'architecture, de l'urbanisme et de l'ingénieur,
en particulier sous leur forme participative (urbanisme participatif, architecture participative, intervention urbaine, permanence architecturale), les sciences de

l'ingénieur (par exemple data sciences et intelligence artificielle générative).

Les arts et techniques artistiques :
les arts graphiques, plastiques, photo et vidéo, les arts de la scène, la danse, la scénographie, le théâtre, notamment le théâtre forum.

Les sciences et techniques de l'éducation de la médiation et de la communication :
les réseaux sociaux, les nouvelles formes de pédagogie et d'apprentissage, etc. Toutes ces disciplines peuvent soit intervenir seules, soient être combinées entre elles en fonction de la complexité des problèmes abordés. A titre d'exemple, un projet visant à améliorer l'usage d'un équipement culturel par ses publics



peut mobiliser la sociologie (pour mieux comprendre les pratiques des publics mais aussi des non-publics), le design (pour transformer les hypothèses d'amélioration en tests-utilisateurs), la programmation et l'architecture participative (si les améliorations passent par des transformations bâtementaires) et l'évaluation (s'il est prévu de mesurer les effets occasionnés par les transformations).

La nature des relations développées entre les disciplines varie de la simple juxtaposition (pluridisciplinarité, par exemples quand les interventions des designers et des évaluateurs se succèdent), à l'intégration (transdisciplinarité, par exemple quand les designers ont suffisamment de notions en sociologie), en passant par l'interac-

tion (interdisciplinarité, par exemple quand designers et sociologues articulent leurs interventions), voire même l'hybridation (par exemple quand la pratique du design et hybridée à celle de l'évaluation pour former un nouveau métier, Delahais, T., Besrest, V., Jégou, F., Gouache, C., Sage, K., & Vincent, S. 2025).

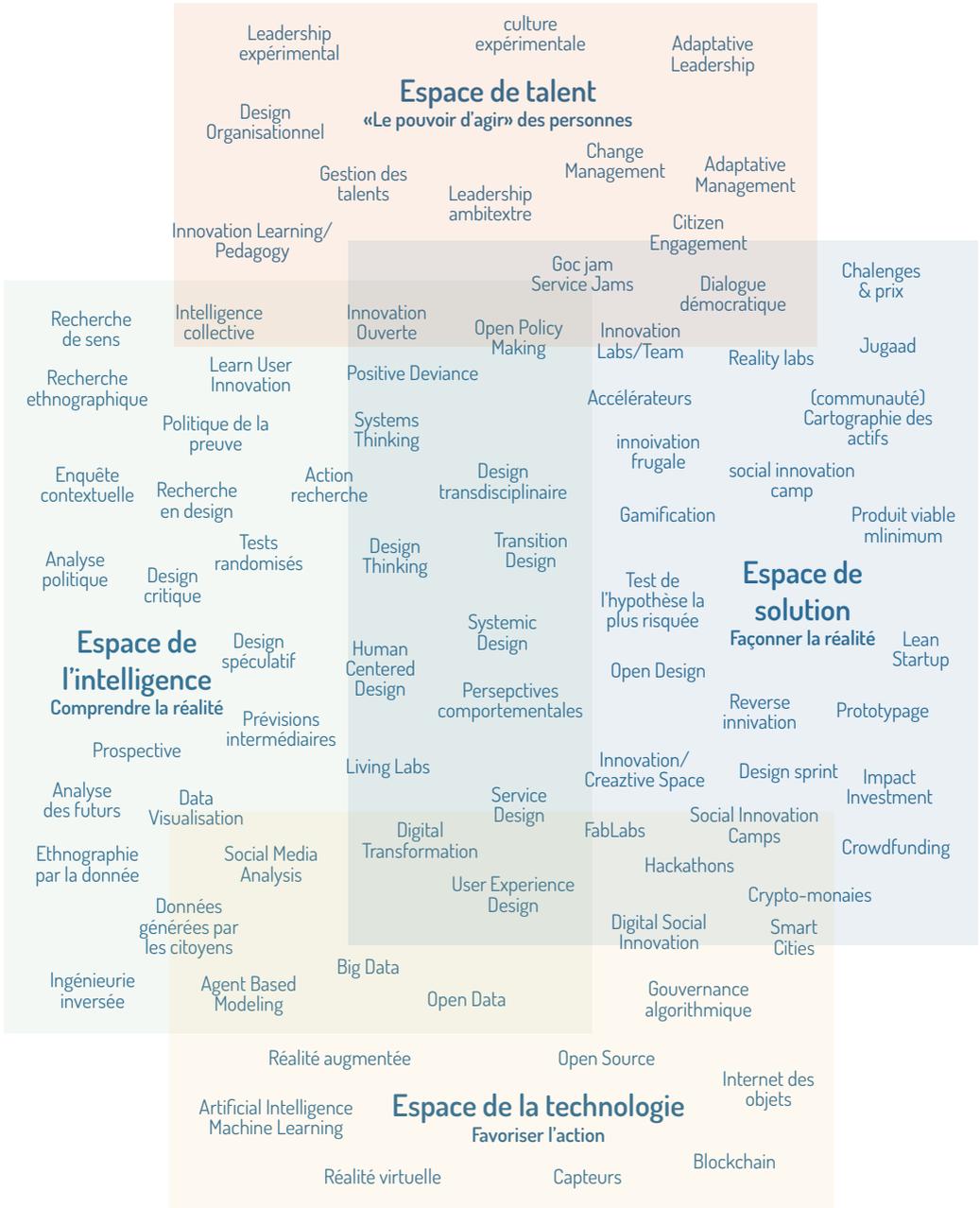
Plus les problèmes sont de nature complexe, aux racines nombreuses et entremêlées, plus la combinaison d'une grande diversité d'expertises, en particulier celles des publics, est importante (Arpin 2022).

10 Quels courants contribuent à l'innovation publique ?

Une grande profusion de courants

Il existe de très nombreuses approches pour innover dans le secteur public, et elles sont en constante évolution. En 2018 l'agence d'innovation britannique Nesta a classé une centaine d'entre elles selon qu'elles oeuvraient plutôt 1°) à mieux comprendre la réalité ou bien plutôt 2°) à en tirer des solutions, 3°) à doter les personnes de nouvelles capacités ou bien 4°) à produire des solutions technologiques, avec l'idée que certaines méthodes se trouvaient à l'intersection des quatre. Tous ces approches ne s'opposent pas, mais au contraire peuvent se compléter et se combiner entre elles.

Cartographie des différents courants de l'innovation



Focus sur quelques courants, en vrac et sans souci d'exhaustivité

Design de politiques publiques : apparu dans les années 2000, c'est l'application des principes du design (recherche utilisateur, conception créative, prototypage rapide, essai/erreur, etc) à la résolution de problèmes publics dans leur ensemble –par exemple l'enjeu de la mobilité dans les territoires ruraux. On parle également de design de services pour désigner plus spécifiquement l'application du design à la création de nouveaux dispositifs ou services publics ou à leur amélioration, par exemple un service d'accès au transport public (voir encadré « les étapes du processus de design »).

DESIGN

PUBLIC

L'innovation sociale : elle fait l'objet de nombreuses définitions. En France, l'innovation sociale est définie par le Conseil supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), comme étant l'élaboration de réponses nouvelles, à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits, dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales. La Young Foundation (GB) définit aussi l'innovation sociale comme un processus d'innovation itératif, alternant des phases de prototypes, de tests et de retours utilisateurs. A titre d'exemple, la grille d'évaluation de l'innovation sociale conçue par le Laboratoire commun de Poitiers comprend 9 étapes, depuis l'identification du besoin et sa problématisation, jusqu'à l'intégration de l'innovation sociale dans l'ensemble de la société.

INNOVATION
SOCIALE

La Recherche & Développement sociale (R&D sociale) : c'est un processus qui est déterminé par sa finalité, à savoir la génération d'innovations sociales. Ce processus s'inscrit dans une démarche scientifique alliant recherche fondamentale et développement expérimental, et vise à contribuer à la résolution d'une problématique sociétale identifiée dans un objectif d'intérêt général. La R&D sociale aboutit à la conception et l'expérimentation de services, produits, méthodes, politiques publiques, modes d'organisation ou modèles économiques, généralement en les combinant au service d'un même objectif. Cette démarche se déroule dans une logique de coopération entre divers acteurs, parmi lesquels les entreprises, les organisations publiques et collectivités territoriales, le monde de la recherche universitaire, les associations ou encore les acteurs de l'ESS et les collectifs de citoyens.

R&D

SOCIALE

Les sciences comportementales : elles cherchent à comprendre les mystères du comportement humain : Pourquoi mangeons-nous mal et entre les repas alors que nous sommes au régime ? Pourquoi repoussons-nous indéfiniment les rendez-vous chez le dentiste ? Ou encore, pourquoi ne parvenons-nous pas à épargner pour nos besoins quotidiens ? Les sciences comportementales se fondent sur les connaissances et les preuves provenant de la psychologie, des sciences cognitives, des sciences sociales et de l'économie pour comprendre la relation entre nos caractéristiques humaines innées et le contexte au sein duquel nous vivons, afin d'encourager ou d'inhiber un comportement.

SCIENCES
COMPORTEMENTALES

RECHERCHE ACTION

La recherche action participative (RAP) : dans la recherche dite académique, l'objectif est la production de nouvelles connaissances, mais pas de produire des changements sur l'objet étudié. A contrario, la recherche-action (ou recherche-intervention, ou encore recherche-expérimentation) vise à mener en parallèle et de manière intriquée l'acquisition de connaissances scientifiques et des actions concrètes et transformatrices sur le terrain. Quant à la recherche action participative, elle a émergé dans le but de favoriser la participation de personnes marginalisées -puis par extension de personnes directement concernées par les problèmes abordés- à tout le processus de recherche, de la formulation des questions de recherche à la diffusion des résultats.

Les programmes d'innovation et/ou d'expérimentation : ce sont des instruments de politiques publiques, généralement conçus pour soutenir financièrement des projets d'innovation techniques ou socio-techniques, ou encore expérimentation, au service de finalités d'intérêt général. Ils prennent le plus souvent la forme d'appels à projets. En France, une grande partie d'entre eux sont lancés à partir de 2009 dans le cadre du Grand Emprunt, puis du PIA. Ils sont lancés par des ministères, des agences de l'Etat (DITP, ADEME, ANCT, ANR...). Ils peuvent représenter plusieurs centaines de millions d'investissement, ou bien quelques centaines de milliers seulement. Ils s'appellent par exemple : Territoires d'innovation, 100% inclusion, Fonds d'expérimentation pour la jeunesse, Entrepreneur(e)s d'intérêt général (EIG), Start Up d'Etat...

PROGRAMMES D'EXPERIMENTATION

Les laboratoires d'innovation publique : ils sont d'abord apparus dans des administrations du Nord de l'Europe et des USA dans les années 2000 puis en France dans les années suivantes. Ils s'inspirent des « living labs », ces laboratoires d'innovation nés au MIT dans les années 80 puis développés en Europe et dans le monde entier. Leur principal objectif est de créer des solutions en partant du terrain pour répondre aux besoins des citoyens et des agents publics, en mobilisant des méthodes venues de l'innovation sociale, du design, des sciences humaines et sociales. On en dénombre 150 à 200 en France, en distinguant ceux plutôt initiés par les collectivités locales, et ceux plutôt initiés par les services de l'Etat au sein des ministères ou dans les préfectures.

LABO D'INNO
PUBLIQUE

L'urbanisme culturel : il s'agit d'un champ de pratiques et de recherches qui envisage la puissance et la finesse de la création artistique (arts visuels, arts vivants) dans la fabrique de la ville, et l'importance de la dimension culturelle pour rendre le monde plus habitable. L'urbanisme tactique (institutionnel ou pirate) et l'urbanisme transitoire sont deux des modes d'action privilégiés, comme dans une moindre mesure l'assistance à maîtrise d'usage. L'urbanisme culturel s'inscrit dans l'esprit du droit à la ville et des droits culturels, ces derniers visant à faire reconnaître le droit de chaque personne à participer à la vie culturelle, de vivre et d'exprimer sa culture et ses références, dans le respect des autres droits humains fondamentaux.

URBANISME
CULTUREL

Étapes du processus de design (Elles peuvent se répéter ou se dérouler dans un autre ordre)

1

L'immersion, pour comprendre et observer les usages actuels

Passer plusieurs semaines au lycée Gabriel Fauré à Nancy pour s'immerger et mener des entretiens avec les élèves, le personnel administratif et technique, conduire des temps d'observation participante et des temps d'enquête participative avec les lycéennes et lycéens.

2

La veille créative, pour alimenter l'action publique de pratiques inspirantes

Enrôler un groupe d'agents d'accueil de la Ville de Mulhouse pour qu'ils mènent une veille sur les solutions d'accueil venues d'autres secteurs (tourisme, jeux vidéo...).

3

La formalisation, pour concevoir l'expérience utilisateur des services publics

Visualiser par le dessin un nouveau processus d'élaboration et de mise en oeuvre des schémas d'aménagement du territoire.

4

La co-conception, pour associer les usagers et les opérateurs à la conception des politiques publiques

Soumettre aux acheteurs d'une collectivité une frise représentant leurs procédures d'achats, afin d'identifier avec eux à quels moments les enjeux sociaux et environnementaux pourraient être mieux pris en compte.



5

Le maquetage, pour formaliser et représenter les propositions de manière à les rendre partageables et appropriables

Produire la maquette d'un nouvel outil d'orientation pour tester son utilisabilité avec les animateurs et les utilisateurs d'un relais de services publics.



6

Le prototypage rapide et les tests-utilisateurs, pour mettre en oeuvre des simulations, de façon à expérimenter les intentions des services et les adapter au fil de la conception

Pendant quelques semaines, tester trois façons différentes d'encourager la prise d'initiatives des agents publics dans les contextes de crise.



7

L'appui au déploiement, pour assurer la bonne intégration des intentions globales lors du déploiement de solutions de manière durable

Documenter en licence libre le déroulement d'un projet de design, publier un plan des usages, un guide de mise en oeuvre, des contenus de formation, des outils matériels ou logiciels libres de droit, etc...

Exemples tirés de cas concrets

11 Que change l'innovation dans le management public ?

Les agents publics sont les acteurs centraux du changement, ceux qui permettront l'évolution du service rendu aux usagers. Ils sont eux aussi des usagers du système public, et tout projet d'innovation doit partir de leurs besoins et réalités, tout autant que de ceux des publics.

En France, des organismes sont chargés de coordonner l'acculturation des agents aux changements à mettre en œuvre et l'assouplissement des cadres organisationnels (en France la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique ou DGAFP, ou encore la Direction Interministérielle à la Transformation Publique ou DITP, son Lieu de la Transformation Publique et son Campus de la Transformation créé en 2025, la Direction Interministérielle du Numérique ou DINUM, etc).

Le cadre réglementaire prescrit par la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 va dans le sens d'une évolution des pratiques de ressources humaines, notamment pour répondre à la crise d'attractivité de la fonction publique. Les canaux de

recrutement sont assouplis, de nouveaux profils sont recherchés, moins généralistes, possédant une culture entrepreneuriale, etc (Armandy et Rival, 2021)

Parallèlement, de nouvelles pratiques de travail sont développées, comme l'acculturation à la conduite de projets, aux méthodes agiles, au co-développement, la facilitation, l'expérimentation. La crise sanitaire de 2020 a accéléré l'apprentissage du télétravail et des outils numériques. Les grandes écoles se réforment et intègrent ces nouvelles approches (INSP, IRA, INET, CNFPT, etc), des chaires de recherche et de formation ont été créées à Paris, à Lyon, et les programmes de formation continue se développent (CNFPT, CNAM, ENSCI, IAE de Pau, Université de Paris-Dauphine, Sciences Po, etc)

De nouveaux référentiels ont été produits pour former les futurs cadres. A titre d'exemple, celui des cadres dirigeants (2019) dédié aux postes les plus élevés de l'État comprend les axes suivants :

- **Co-construire sa vision** en tirant parti de l'intelligence collective de son organisation

- **Accueillir positivement le changement** et les initiatives des autres

- **Faire preuve d'agilité intellectuelle** en se montrant capable de sortir du cadre et de gérer la complexité

- **Faire preuve d'audace** et accepter de prendre un certain niveau de risque

- **Rayonner, fédérer et donner envie d'oser**, notamment en capitalisant sur le registre émotionnel

- **Partager l'information**, collaborer en interne comme en externe, entretenir des réseaux de partenariat

- **Reconnaître le droit à l'erreur**

- **Faire grandir ses équipes** tant sur le plan individuel que collectif, notamment en pratiquant le feedback

- **Faire preuve de sérénité et de maîtrise de soi**, contrôler ses émotions et ses impulsions en situation de pression

- **Connaître ses ressources, ses propres leviers et ses points de progrès**, chercher à se développer personnellement

De nombreuses communautés de pratiques se sont constituées : Futurs Publics (DITP) [Beta.gouv.fr](https://beta.gouv.fr) (DINUM), la communauté des agents territoriaux portée par le CNFPT, le réseau de collectivités locales de l'association la 27e Région, les communautés professionnelles autour du design dans les trois fonctions publiques (Dessein Public, Designers publics, réseau du design hospitalier), des communautés régionales (Grand Est, Occitanie, Bourgogne Franche Comté, etc).

Les compétences attendues pour les prochaines années pourraient être catégorisées selon trois qualificatifs : les soft skills (compétences douces, comportementales), les hard skills (compétences techniques) et les mad skills (capacités à sortir du cadre grâce à des compétences développées notamment dans la sphère privée). Mises en lumière assez récemment, elles sont assez recherchées car elles peuvent être utiles au travail collaboratif et à l'innovation organisationnelle.

Les soft skills correspondent aux compétences comportementales relatives à la capacité d'écoute, l'empathie, l'autonomie, etc. Les hard skills, telles que les compétences liées à la data, sont actuellement très recherchées car tournées vers l'administration du futur.

12 Quels sont les obstacles à l'innovation publique et comment les dépasser ?

Conditions favorables

Plusieurs conditions sont fréquemment citées comme favorisant l'innovation publique, en particulier dans les collectivités locales : la pré-existence d'une vision stratégique, des priorités claires et faisant un large consensus, un leadership de l'innovation porté à haut niveau, une culture organisationnelle qui encourage l'innovation, notamment par la gestion du risque, suffisamment de temps et de ressources, et un haut niveau de collaboration intra et inter-organisation (Joan Munro, 2015, d'après une recherche menée sur 34 collectivités anglaises). Sont également cités comme des leviers : les pressions externes, les attentes des parties prenantes, la comparaison avec les pratiques dans d'autres pays, mais aussi les gouvernements majoritaires, les majorités progressives, les profils de type « entrepreneurs institutionnels » dans l'administration (Touati 2019).

Conditions défavorables

À contrario, de nombreux obstacles à l'innovation publique sont également cités. Une étude menée par le CNFPT en 2025 auprès d'agents en charge de l'innovation en pointe un certain nombre : des décideurs publics insuffisamment formés à l'innovation, un portage institutionnel instable, un management basé sur le contrôle, le manque de compétences, l'invisibilisation des démarches d'innovation, un décalage entre les objectifs et les ressources allouées, un effort d'évaluation et de capitalisation très insuffisant, un manque de coopération inter-services et inter-administrations, un manque de compétences, de professionnalisation et de reconnaissance des innovateurs publics en termes de statut et de salaires, ou encore une participation insuffisante des publics concernés dans les démarches d'innovation publique.



De nouveaux paradigmes

Comment dépasser durablement ces difficultés, au-delà du palliatif ? Une possibilité pourrait consister à voir les obstacles à l'innovation publique non comme des difficultés ponctuelles, mais comme un problème de nature systémique, dont les causes profondes se trouveraient dans les structures de pouvoir et les rapports de domination en vigueur au sein des institutions (Cole, 2017). Une telle logique permet de déconstruire les nombreux paradigmes dominants qui ont été intériorisés sur l'innovation et ses mécanismes, et d'élargir les cadres de réflexion.

Les questions qui en découlent permettent d'ouvrir de nouvelles opportunités de transformation, par exemple : « Dans les faits, les personnes en responsabilité sont-elles toujours les mieux placées pour provoquer la

transformation recherchée ? » ; « Le leadership est-il toujours là où on le croit ? » ; « L'idée que les structures de pouvoir soient immuables n'est-elle pas exagérément intériorisée par les agents publics eux-mêmes ? » ; « Comment affirmer que l'innovation sous contrainte budgétaire ou crise sanitaire produira plutôt des changements de paradigmes, qu'un repli sur les méthodes rassurantes habituelles ? » ; « À qui profite le renforcement de ces discours dominants sur l'innovation dans le secteur public ? » ; ou encore, « Comment introduire de la nuance dans toutes ces affirmations ? », etc.

13 Quelles pourraient être les futures priorités

de recherche en matière d'innovation publique ?

L'innovation publique est un sujet récent, à la fois en tant que secteur d'activité, pratique professionnelle et sujet de recherche. Les connaissances sur les mécanismes de l'innovation publique évoluent continuellement, et ce que l'on croyait hier n'est plus forcément vrai aujourd'hui. C'est pourquoi un travail de renouvellement doit être mené en permanence entre l'état des connaissances les plus à jour, les réalités de terrain, et le contenu des formations dispensés dans les écoles et lieu de formation.

Parmi les thèmes de recherche à ouvrir (Kahn, 2024):

Adopter une vision plus systémique des effets de l'innovation sur le secteur public, mieux étudier les effets de bord, déconstruire les paradigmes dominants pour ouvrir de nouveaux cadres d'analyse ;

Renforcer la recherche sur l'innovation publique en France et dans tous les pays moins dynamiques que les pays anglo-saxons (US, GB, Pays-Bas, pays scandinaves) ;



Mieux théoriser les spécificités de l'innovation publique, aujourd'hui admises comme distinctes de l'innovation dans le secteur privé ;



Renforcer la recherche sur l'innovation de gouvernance (ex design des institutions publiques, partenariats public-commun, etc) et les changements de paradigmes (redirection écologique, relation avec le vivant) ;



Mieux relier la recherche sur l'innovation publique aux besoins des praticiens et des organismes de formation ;



Produire un état des connaissances plus thématique pour chaque politique publique (social, santé, économie, etc) ;



Produire un état des connaissances sur les obstacles et leviers les plus importants, comment les surmonter et que mettre en place concrètement pour progresser ;

Parmi les thèmes de recherche à ouvrir (Kahn, 2024):



L'influence de l'IA générative sur l'innovation et la transformation publique ;



Enseigner l'innovation publique ;



L'innovation publique dans un contexte de polarisation, d'illibéralisme, et de post-vérité

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Du point de vue
de la recherche et
des connaissances
scientifiques**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Références :

- Abrahamson, E. et Fairchild, G. (1999), « Management Fashion : Lifecycles, Trigger, and Collective Learning Processes », *Administrative Science Quarterly*, 44, p.708-740.
- Abrassart, C., Gauthier, P., Proulx, S., et Martel, M. (2015), « Le design social : une sociologie des associations par le design ? Le cas de deux démarches de codesign dans des projets de rénovation des bibliothèques de la Ville de Montréal », *Lien social et Politiques*, 73, p. 117-138.
- Akrich, M., Callon, M., et Latour, B. (1988), « A quoi tient le succès des innovations ? », *Gérer et comprendre*, juin, p.4-29.
- Arab, N., Özdirlik, B., et Vivant, E. (2016), *Expérimenter l'intervention artistique en urbanisme*, Rennes, coll. Espace et Territoires, PUR.
- Albury, D. (2005) 'Fostering Innovation in Public Services'. *Public Money and Management*, January 2005. pp51-56
- Andrews, R. and Entwistle, T. (2013) 'Four faces of public service efficiency: what, how, when and for whom to produce'. *Public Management Review*, 15(2), pp246-264
- André, P. avec la collaboration de P. Martin et G. Lanmafankpotin (2012). « Participation citoyenne », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, [en ligne], www.dictionnaire.enap.ca
- Armandy, A. et Rival, M. (2021). *Innovation publique et nouvelles formes de management public*. La Documentation française. <https://doi.org/10.3917/Idf.rival.2021.01>.
- Arpin, Isabelle. "La Recherche Scientifique à l'Épreuve Des 'Wicked Problems' De L'Anthropocène." HAL (Le Centre Pour La Communication Scientifique Directe), Le Centre pour la Communication Scientifique Directe, 2022.
- Bason, C. (2010) *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Bristol: Policy Press.
- Blondiaux, L. (2008), *Le nouvel esprit de la démocratie. Actualité de la démocratie participative*, Paris, coll. La république des idées, Seuil.
- Buchheim, L. et al. (2020) 'Innovation types in public sector organisations: a systematic review of the literature', *Management Review Quarterly*, 70, pp509-533
- Cadix, A. (2013), *Pour une politique nationale du design, Mission design, Rapport au ministre du Redressement productif et à la ministre de la Culture et de la Communication*, octobre.
- Callon, M. (1986), « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'année sociologique*, 36, p.169-208.
- Camden, C. et Poncet, F. (2014). *Recherche-action participative : nouvelles perspectives*. Dans S. Tétreault et P. Guillez *Guide pratique de recherche en réadaptation* (p. 383-422). De Boeck Supérieur.
- Cartsensens, H. Et Bason, C. (2012), « Powering Collaborative Policy Innovation : Can Innovation Labs Help », *The Innovation Journal : The Public*

- Sector Innovation Journal, 17 (1),
Cassell M (2008) Why Governments Innovate: Adoption and Implementation of Open Source Software by Four European Cities'. *International Public Management Journal*, 11(2), pp193-213
- Christensen C (1997) *The innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press. Boston
- Cinar E, Trott P and Simms C (2019) 'A systematic review of barriers to public sector innovation process'. *Public Management Review*, Vol.21, No.2, pp264-290
- Cinar E, Trott P and Simms C (2021) 'An international exploration of barriers and tactics in the public sector innovation process'. *Public Management Review*, 23:3, pp326-353
- Coblence, E. Et Pallez, F. (2015), « Nouvelles formes d'innovation publique. L'administration saisie par le design », *Revue française de gestion*, 6 (251), p.97-114.
- Coblence, E., Vivant, E. 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
- Coblence, E. Jefeuvre, P, et Pallez, F. (2017), « La carte et le territoire de l'innovation publique : une exploration des démarches design » in Matyjasik, N. (dir), *Les transformations de l'action publique*, Paris, Editions du comité pour l'histoire économique et financière de la France. A paraître.
- Cole, Lindsay (2021) Moving Toward Paradigms and Patterns of Transformative Innovation in Public Sector Labs. In: *Proceedings of Relating Systems Thinking and Design (RSD10) 2021 Symposium*, 2-6 Nov 2021, Delft, The Netherlands. Available at <http://openresearch.ocadu.ca/id/eprint/3868/>
- D'Este P, Iammarino S, Savona M and von Tunzelmann N (2012) 'What hampers innovation? Revealed barriers versus deterring barriers'. *Research Policy*, 41(2) pp482-488
- Delahais, T., Besrest, V., Jégou, F., Gouache, C., Sage, K., & Vincent, S. (2025). Evaluation et Design des politiques publiques : Coopérer et hybrider pour transformer l'action publique. In *Cahiers de l'évaluation* (Numéro 12). Société française de l'évaluation (SFE). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15854578>
- Deviste, L. Et Ouvrard, P (2015), « Acteurs intermédiaires de la mobilisation territoriale : les enseignements des démarches de prospective-action », *Lien social et Politiques*, 73, p. 73-93.
- De Vries H, Bekkers V and Tummers L (2016) 'Innovation in the public sector. A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, Vol.94, No. 1, 2016, pp146-166
- De Vries H, Tummers L and Bekkers V (2018) 'The diffusion and adoption of public sector innovations: A meta-synthesis of the literature'. *Perspectives on Public Management and Governance*, pp 159-
- DiMaggio P and Powell W (1983) 'The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields'. *American Sociological Review*, Vol.48. No.2, 147-160
- Dunleavy P and Carrera L (2013) *Growing the Productivity of Government Services*. Edward Elgar
- European Commission (2013) *Powering European public sector innovation: Towards a new architecture*. Report of the Expert Group on Public Sector Innovation
- FINDELI, A. (2015), « La recherche-projet en design et la question de la question de recherche : essai de clarification conceptuelle », *Sciences du Design*, 1 (1), p. 45-57.

Flynn N (2007) *Public sector management: 5^e édition*. Sage, Thousand Oaks, CA
Hartley J (2005) 'Innovation in governance and public services: Past and present'. *Public Money & Management*, 25, pp27-34

Hoque Z (2008) 'Measuring and reporting public sector outputs/outcomes: exploratory evidence from Australia'. *International Journal of Public Sector Management*, 19(1), pp 114-134

Houtgraaf G et al (2021) 'Public sector creativity as the origin of public sector innovation: A taxonomy and future research agenda'. *Public Administration*, 101, pp539-556

Ignacio Criado J, Alcaide-Muñoz A and Liarte I (2023) 'Two decades of public sector innovation: building an analytical framework from a systematic literature review of types, strategies, conditions, and results'. *Public Management Review*, DOI: 10.1080/14719037.2023.2254310

Jorgensen T and Bozeman B (2007) 'Public values: An inventory'. *Administration and Society*, Vol.39/3, pp354-381

Kattel R, Cepilovs A, Drechsler W, Kalvet T, Lember V and Tõnurist P (2014) 'Can we measure public sector innovation? A literature review'. LIPSE Working papers (no. 2), Rotterdam: Erasmus University Rotterdam

Kattel R et al (2018) 'Indicators for public sector innovations: Theoretical frameworks and practical applications'. *Haiduskluur (Administrative Culture)*, Vol. 19/1, pp77-104, cited in OECD (2022)-

Kerléo, J.F (2021). *Les laboratoires d'innovation publique Essai de systématisation*. *Revue du droit public*, Novembre(6), 1508-1522. <https://droit.cairn.info/revue-revue-du-droit-public-2021-6-page-1508?lang=fr>

Khan, H. 2024. *State of the Art Review: Public*

Sector Innovation. Oxford, UK: Innovation and Research Caucus.

La 27^e Région, maison témoin d'une administration expérimentale. *L'École du terrain*, mai 2025. *La Preuve par 7*, <https://lecoleduterrain.fr/maniere-de-faire/la-27e-region-maison-témoin-dune-administration-experimentale/>
Le Boeuf, J. (2015). « Design et innovation sociale », *Sciences du Design*, 2 (2), p.88-90.

Lynn L (1997) 'Innovation and the public interest, Insights from the private sector, in A.A. Altshuler and R.D. Behn, eds, *Innovation in American Government: Challenges, opportunities and dilemmas*. Washington, DC: The Brookings Institution.

Manzini, E et Staszowski, E., (eds), *Public and Collaborative, Exploring the intersection of design, social innovation and public policy*, DESIS network.

Moore M (1994) 'Public value as the focus of strategy'. *Australian Journal of Public Administration*, 53(3). pp296-303

Moore MH, Sparrow M and Spelman W (1997) «Innovation in policing: From production line to jobs shops. In Altshuler, A. and Behn, R. (Eds), *Innovation in American Government*, Brookings Institution, Washington, D.C.

Morrison, V. (2013). *Les problèmes vicioux et les politiques publiques*. Montréal, Québec : Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé.

Norman, D. (1993), « Les artefacts cognitifs », in Conein, B., Dodier, N., et Thévenot, L. (éds.), *Les objets dans l'action*, Paris, *Raisons pratiques*, n°4, Éd. de l'EHESS, p.15-34. POLITIX, (2006), *Dispositifs participatifs*, n°75.

Ocde, *Déclaration sur l'innovation dans le secteur public*, OECD/LEGAL/0450 <https://>

oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/11/OECD-Declaration-on-Public-Sector-Innovation-Français.pdf

Ocde (2022a) Innovative capacity of governments: a systematic framework. OECD and OPSI OECD (2022b) Tackling policy challenges through public sector innovation: A strategic portfolio approach. OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris.

Osbourne S and Brown L (2011) 'Innovation, public policy and public services delivery in the UK: The word that would be king?'. Public Administration, Vol.89, No.4. pp1335-1350

Pallez, F., et Weller, E., Les formes d'innovation publique par le design : un essai de cartographie, pour les sciences du design 2017.

Pollitt C and Hupe P (2011) 'Talking about government: The role of magic concepts. Public Management Review, 13(5), pp641-58

Raudia R, Mohr Z and Douglas JW (2023) Which managerial reforms facilitate public sector innovation?. Public Administration, 1-18.

Rogers EM (2003) Diffusion of Innovations, 5 Edition. Free Press.

Schumpeter JA (1939) Business Cycles. A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process Vol. 1. New York, McGraw-Hill

Rui, S. (2013). Démocratie participative. In I. Casillo, R. Barbier, L. Blondiaux, F. Chateauraynaud, J.-M. Fourniau, R. Lefebvre, C. Neveu, & D. Salles (Éds.), Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la Participation, DicoPart (1ère édition). GIS Démocratie et Participation. <https://www.dicopart.fr/democratie-participative-2013>

Slococck, Caroline. « La Big Society : un projet

novateur qui n'a pas eu les effets escomptés ». Économie sociale et solidaire et État, édité par Jean-Claude Barbier, Institut de la gestion publique et du développement économique, 2017, <https://doi.org/10.4000/books.igpde.4860>.

Scherer, P. (2015), (dir), Chantiers ouverts au public, Paris, La documentation française. Tonurist, P, Kattel, R. Et Lember, V.. (2015), « Discovering Innovation Labs in the Public Sector », Technology Governance and Economic Dynamics, (61).

Thompson VA (1965) «Bureaucracy and Innovation», Administrative Science Quarterly, Vol. 10, No. 1.

Special Issue on Professionals in Organizations (June 1365)

Touati N, Denis JL, Genier C and Smits P (2019) 'Implementing Spaces to Favor the Emergence of Ecologies of Complex Innovation in the Public Sector: An Empirical Analysis*. Administration and

Van Thiel A and Leeuw FL (2002) The performance paradox in the public sector. Public Performance and Management Review, 267-281.

Vulbeau, A. (2014). La maîtrise d'usage, entre ingénierie participative et travail avec autrui. Recherche sociale, 209(1), 62-75. <https://doi.org/10.3917/recsoc.209.0062>.

Wilson JQ (1989) Bureaucracy: what government agencies do and why they do X. New York. Basic Books

Walker, E.T, McQuarrie, M. Et Lee, C.W. (2015), « Rising Participation and Declining Democracy », in Walker, E.T., McQuarrie, M. et Lee, C.W. (eds), Democratizing Inequalities : Dilemmas of the New Public Participation, New York, New York University Press, p.3-23.

INNOVATION
PUBLIQUE

~~NATATION
SYNCHRONISEE~~