

Isabelle CHOQUET et Anne ROUSSEAU

Isabelle Choquet est docteur en Sciences de l'Information et de la Communication et chargée de cours à l'ICHEC Management School, Bruxelles et à l'Université Saint Louis, Bruxelles. Elle est chercheuse associée au laboratoire Médiations, Informations, Communications, Arts (MICA-EA4426), Université Bordeaux Montaigne et ses recherches s'intéressent aux effets de la technologie sur les organisations.

Anne Rousseau est docteur en sciences de gestion et professeure de management à l'ICHEC Brussels Management School et à l'Université catholique de Louvain (Belgique). Elle dirige la chaire en pratiques managériales innovantes au sein de l'ICHEC. Ses travaux portent sur les évolutions des pratiques de gestion, questionnant leurs finalités dans une perspective durable.

Un re-design en forme de Lab : Enjeux et défis de l'innovation publique

Les espaces d'innovation se développent en ce compris au sein des organisations publiques. Ils mobilisent sous forme de laboratoire, l'utilisateur et des techniques de design en vue d'une co-production. Leur ambition est avant tout de rendre les services délivrés plus « désirables » pour le public cible final mais aussi d'inventer de nouvelles relations entre l'Etat et les citoyens en se focalisant sur les processus de travail et de conception. Cette communication explore ce qui est à l'œuvre dans ces nouvelles formes d'innovations publiques ainsi que les dérives qui les guettent en mobilisant les apports des théories du design et du mode projet.

Mots clés : Design, Laboratoire d'innovation publique, Ecosophie, Logique du projet, dérives.

A re-design in a Lab form: Issues and challenges of public innovation

Innovation spaces are developing within public organisations. They mobilise, in the form of a laboratory, the user and design techniques with a view of co-production. Their ambition is above all to make the delivered services more 'desirable' for the final target audience but also to invent new relationships between the state and citizens by focusing on the working and design processes. This paper explores what is at work in these new forms of public innovation as well as the drifts that threaten them by mobilising the contributions of design and project mode theories.

Key words: Design, Public Innovation Laboratory, Ecosophy, Project logic, drifts.

Un re-design en forme de Lab : Enjeux et défis de l'innovation publique

Isabelle CHOQUET, Anne ROUSSEAU,
ICHEC Brussels Management School, Belgique

« On ne résout pas un problème avec les modes de pensées qui l'ont engendré »
Albert EINSTEIN

Contextualisation : La réforme Copernic et l'impératif d'innovation publique

Nous faisons le constat d'un monde postmoderne qui s'essouffle et génère un impératif d'innovation, tous secteurs d'activités confondus...les administrations publiques n'échappent pas à cette obligation, avec la difficulté supplémentaire pour elles, que l'innovativité n'est clairement pas dans leur ADN.

La sphère de l'Etat a ainsi été l'objet de nombreuses transformations ces dernières décennies. Face à une nécessité de nouvelle gouvernance, elle est devenue de plus en plus poreuse aux pratiques gestionnaires du monde des entreprises privées et à leur logique du chiffre-roi (Djelic, 2014). Ainsi, dès les années 1980 s'opère une première transformation de l'Etat qui privatise nombre de ses bâtiments ou activités et qui externalise tout autant ce qui peut l'être (Bacache, 2016). Au début des années 2000, l'administration publique belge a connu une profonde réforme qui avait pour but d'introduire une rupture dans les méthodes de gestion de la fonction publique et dans la culture administrative. Cette réforme a été baptisée « Copernic » soulignant son ambition de renverser la représentation du monde, le virage conceptuel, que devait entamer l'administration. Copernic se voulait une « réforme grandiose et radicale, fondée sur les principes de la nouvelle gestion publique » (de Visscher, 2005, 34). Cette réforme s'inspirait grandement des modes de gouvernance et de gestion du privé dans l'ambition d'augmenter la performance des services publics. Dans cette vision, le citoyen est vu comme un client et les fonctionnaires sont encouragés à cultiver un esprit entrepreneurial afin de le servir au mieux (Drumaux & Goethals, 2007).

Quatre axes étaient considérés comme essentiels dans la réforme : une nouvelle façon d'organiser le travail, une nouvelle vision en matière de ressources humaines, de nouveaux organes et de nouvelles structures (SPF horizontaux et verticaux par ex), et une nouvelle culture du management (Piriaux, 2017). Il s'agissait de transformer le secteur public sur le modèle du secteur privé : « making the public sector more like the private sector » (Beaumont (1996) cité par Bacache, 2016, p. 64). Mais cette réforme n'a pas été complète et on a pu observer des différences parfois importantes entre les intentions et les réalisations (de Visscher, 2005).

Vingt ans plus tard, la « réforme s'est inscrite dans la tendance, observable ailleurs également, qui consiste à réduire les dépenses publiques et à restreindre l'ampleur et les marges d'action de la fonction publique tout en lui appliquant les principes d'une gestion largement calquée sur le secteur privé (Pollitt & Bouckaert, 2004). Cette tendance, qui dépasse la seule réforme Copernic et se retrouve un peu partout à des degrés divers, a fait évoluer l'administration fédérale belge dans une direction qui a soulevé de sévères critiques, d'aucuns allant jusqu'à évoquer des services administratifs « littéralement sinistrés » (Piriaux, 2016). A ce jour, l'action publique se cherche toujours... Des chercheurs vont même jusqu'à défendre l'idée que la réforme de l'Etat est devenue en soi une politique publique, résultat d'une réflexivité de plus en plus affirmée des acteurs publics (Bezès, 2009).

Dans ce contexte (général et spécifique), l'innovation occupe une place toute particulière tant au niveau des services fournis que de la manière dont ils sont délivrés aux différents bénéficiaires. En effet si la nouvelle gestion publique a été fortement critiquée, tant par les universitaires que par les praticiens :

« L'une des critiques les plus importantes concerne la forte focalisation sur le rendement et l'efficacité, qui incite à négliger l'importance d'autres valeurs publiques, telles que l'équité et les valeurs démocratiques. » (Reiter & Klenk, 2018 ; 2). Dans cette perspective, la performance ou les résultats attendus sont définis comme des résultats pour les citoyens (Denhardt, 2011) en ce qui concerne l'efficacité politique, la confiance sociale et l'engagement civique. Ainsi, avant tout aspect d'efficacité de la prestation de services, les administrations publiques doivent assurer l'efficacité des politiques publiques, et accroître la confiance entre l'administration publique et les bénéficiaires (entreprises, citoyens). L'accent est ainsi mis sur les normes démocratiques et l'engagement des citoyens dans la conduite de l'administration publique mais les aspects économiques restent également très importants (OCDE, 2009 ; 2010 ; 2011).

Ainsi, innover pour accroître l'efficacité apparaît comme une tendance constante dans la théorie et la pratique du management public encourageant l'innovation incrémentale. Cette tendance s'est manifestée non seulement en raison du coût des services publics (Blåka, 2017) mais aussi en raison des attentes sociales croissantes (Overman S., 2016) ainsi que de la complexité croissante des problèmes traités.

Les études professionnelles et universitaires soulignent d'importantes lacunes dans les travaux consacrés à l'innovation publique. Compte tenu de la complexité de l'environnement, un modèle traditionnel d'innovation dit *push* semble moins pertinent qu'une approche dite ouverte en raison des défis très complexes auxquels sont confrontés les organisations publiques. Notre article explore les nouveaux défis du développement de l'innovation publique en mobilisant les apports des théories du design et du mode projet pour questionner l'émergence d'espaces d'innovation, en particulier sous la forme de *Lab*.

Problématique :

Les Labs comme levier d'innovation publique, une question de sens et de désirabilité

Pour répondre à ces enjeux, l'organisation publique belge par le biais de son Service Public Fédéral de Stratégie et d'Appui (SPF BOSA) a mis en place un espace dédié à faciliter l'innovation en son sein conçu comme un nid d'innovation : « NIDO, le labo d'innovation du service public a été créé par le SPF BOSA en 2017 avec pour mission de stimuler « l'innovation au sein de l'administration en soutenant les fonctionnaires dans leurs défis et en proposant un environnement sûr permettant l'expérimentation intelligente et durable de nouvelles solutions » »¹

Ces nouvelles formes d'espaces organisationnels que sont les Labs ou Laboratoires d'innovation investissent les administrations et se revendiquent d'une culture open source. Ces « tiers-lieux », qu'ils soient des espaces physiques ou virtuels, permettent aux acteurs d'essayer, d'innover mais aussi de se tromper. Espaces de liberté ou zones franches, ils désignent le lieu plus ou moins officiel de la recherche-action².

Coblence et Pallez (2015) proposent une typologie de ces labs en quatre formes :

- Il peut s'agir d'un « contenant neutre » qui fait office d'organisateur et qui réunit différents décideurs dans un même lieu. Tous leurs points de vue sont égaux et l'on cherche à obtenir la construction d'un consensus et d'une collaboration.
- Une deuxième approche est celle dite du « processus intégré » où le Lab fonctionne comme un agent démonstrateur et un modèle. Les bonnes idées sont ici le produit de méthodes de travail créatives.
- Le lab peut prendre la forme d'une « plateforme plurielle » vue comme une base d'activités au service des entrepreneurs en marge des systèmes gouvernementaux. Ces derniers

¹ Pour plus d'infos sur Nido voir : <https://www.nidolab.be/nido/fr/>

² La recherche action considère l'expérience, l'action ou l'activité comme source de connaissance et affirme une posture d'engagement du chercheur dans la transformation de la réalité (efficacité pratique de la recherche) (Morvan, 2013).

utilisent le Lab pour améliorer des idées déjà existantes. Les bonnes idées sont ici le résultat des personnes impliquées et l'innovation naît du cumul de petites missions.

- Enfin il y a l'approche du « plaidoyer de la redistribution » où le Lab est à la fois un guide et un espace de test pour des pratiques alternatives concrètes. Les bonnes idées viennent des personnes confrontées à des difficultés sociales et l'innovation survient par la diffusion de la pensée et les mécanismes qui catalyseront l'investissement de plus d'individus.

Cette typologie est loin d'être exhaustive, néanmoins elle éclaire quant à la philosophie du changement active au sein de chaque approche. Toutes partagent par ailleurs, des caractéristiques communes : leurs pratiques s'inspirent des méthodes du design, mais empruntent aussi à l'entreprenariat social ou à l'ethnographie (Coblence et Pallez, 2015), pratiques très en vogue dans la mouvance « startup » de ces dernières années. Ces façons de faire mobilisant l'utilisateur et des techniques de design en vue d'une co-production, visent à rendre les services délivrés plus « désirables » pour le public cible final mais aussi à inventer de nouvelles relations entre l'Etat et les citoyens en se focalisant sur les processus de travail et de conception (Bason, 2012). Ces modes opératoires partent toujours du fameux « Pour Quoi ? » du Golden Circle cher à Simon Sinek.

Ces quelques lignes constituent un substrat très riche pour questionner ce qui est à l'œuvre dans ces nouvelles formes d'innovations publiques mais aussi des dérives qui les guettent. Les réformes inhérentes à la nouvelle gestion publique sont sources de tensions en particulier, quant aux buts et finalités de l'organisation et en ce sens, contribuent à susciter une crise du sens du travail. Le Lab d'innovation, tel que présenté par les instances dirigeantes, serait alors de nature à apporter des éléments de réponse à cette crise, d'autant plus que l'innovation publique est et reste fortement désirable. Le potentiel de « désirabilité » que proposent ces nouvelles formes d'innovations publiques (nous pensons ici aux Lab plus particulièrement) est bien palpable et pourrait répondre aux aspirations de créativité, de recherche d'un travail qui (re)fait sens dans le service à la collectivité pour les individus. Nous attirons ici l'attention du lecteur sur ce que la sémantique même des mots « sens » et « désirabilité » éveille en nous : ils nous ancrent dans notre humanité et nous poussent à imaginer, à rêver un autre projet ... que celui de la logique marchande. Un projet qui relèverait d'une fabrique du sensible : un projet existentiel.

Cette opportunité d'investir un espace hétérotopique au sens Foucauldien, où peut s'expérimenter une autre manière d'habiter le monde, de « faire » mais aussi de « rêver » ensemble sont des éléments que l'on retrouve également dans le monde des entreprises. Il semble toutefois qu'en la matière il n'y ait pas de « réponse automatique ». Aussi nous proposons de (re)visiter les approches du design et de la logique projet pour mettre en exergue les conditions qu'un Lab d'innovation se doit de remplir en vue de répondre à ses ambitions.

En effet, comprendre comment la discipline du design s'est elle-même transformée et sur quelles approches elle se fonde aujourd'hui pour « rendre le monde plus habitable » semble opportun afin de ne pas s'inscrire dans une démarche purement instrumentale.

Apports de l'évolution des théories du design à la problématique du sens et de la désirabilité

Pour la discipline du design, les récents défis et enjeux ont notamment consisté à s'extraire de la dérive provoquée par le design industriel de la seconde moitié du XX^{ème} siècle. Celui-ci avait pourtant eu une influence spectaculaire et décisive : il avait fait surgir un nouveau métier, celui de designer industriel et avait aussi bouleversé profondément la stratégie des organisations, les mécanismes de production, la forme des produits de consommation ainsi que les logiques marketing et de communications associées (Vial, 2014).

Proposant un « processus créatif au service du marché visant à « projeter un univers de signes sur des produits pour induire des critères d'achat qui ne soient plus de l'unique ressort de la fonction » (Heilbrunn, 2006), [...] le design industriel s'est rapidement imposé comme un opérateur majeur de la société de consommation (Vial, 2014, p.176). Mais, dès la fin des années 1980, les origines humanistes de la discipline tentent d'éclipser le modèle consommeriel du design en proposant un design centré sur l'humain (éco-

conception, design centré utilisateur, design de services...). Ceci modifie le contexte et désormais « le design est une fabrique du sens des choses ». Par-là, il faut comprendre, nous dit Vial (2014), que « les produits du design doivent être compréhensibles pour leurs utilisateurs », non pas tellement en termes fonctionnels, esthétiques, ergonomiques (communication au sens technique de la transmission d'information, de significations ou de valeurs), mais bien en termes psychiques, sociaux, culturels (communication au sens psychique de la compréhension mutuelle et du partage de sens). Ainsi considéré, « le design est une façon de comprendre les choses, de leur donner un sens, de nous les rendre familières et de les intégrer à notre vie » (Ibid.).» (cité par Vial, 2014, p.179). Emerge donc un design communicationnel centré sur l'humain.

Une autre transformation importante à pointer dans l'évolution du design centré sur l'humain concerne « l'éclipse de l'objet » comme le disent Findeli et Bousbaci (2005) au profit d'une redécouverte de l'éthique aristotélicienne postulant : « Non pas donc « Que dois-je faire ? », mais plutôt « Que puis-je faire, quel pourrait être mon projet » pour une vie bonne et heureuse ? » (Findeli & Bousbaci, 2005, p.10). Ainsi en repensant la démarche de design comme un design sur le projet, et non plus sur la matérialité de l'objet, cela permet d'ancrer l'approche dans une dimension avant tout anthropologique et non plus uniquement marchande. L'approche défend un design responsable socialement, industriellement et écologiquement. Car les dérives marchandes constatées tout au long de ce XXème siècle par le design industriel doivent mettre en garde contre les appauvrissements que peuvent générer des pratiques trop facilement récupérées par le marketing ou la communication. Pour les administrations, il convient d'être dès lors très attentif aux démarches de transformation de l'action publique par le design. « Faire mieux avec moins » est trop souvent associé au design des politiques publiques, au risque d'évincer la question anthropologique : quelles sont les représentations que nous avons des destinataires, quels modèles implicites mobilisons-nous en tant que designer ? Il faut questionner et expliciter les valeurs sur lesquelles repose le design.

Ce bref survol de l'évolution du design montre bien comment la discipline a dû se réinventer en renouant avec la désirabilité et le sens. Le focus mis sur la fécondité de l'éthique du projet nous semble très pertinente pour la suite de notre réflexion car cette éthique donne la primauté au projet. Creusons donc un peu plus les liens entre design et projet dans un cadre éthique.

En effet, si le design est un outil facilitateur de transformation des administrations, les Labs doivent alors être des « espaces de mise en projet personnel et collectif » qui s'inspirent avant tout de la logique de projet inhérente à l'éthique du design, plutôt que de se résumer au strict management de projet.

Apports complémentaires de la logique de projet

Si l'anglicisme design peut se traduire en français par « concevoir » il garde cette idée de se projeter dans quelque chose de neuf, d'élaboration et de construction. A la Renaissance le terme italien disegno signifie à la fois dessin et projet signifiant bien le double sens de l'idée et de sa représentation. Quant à la logique de projet, nous pouvons retenir, pour suivre le même schème, qu'étymologiquement le mot provient du latin *projicere* (jetter en avant) signifiant « l'idée que l'on met en avant et le plan conçu pour réaliser une idée » (Boutinet, Bréchet, 2012, p. 3). Nous sommes ici très proche de la dynamique inhérente à la notion de *disegno* de la Renaissance.

La période des Lumières (XVIIIème siècle) utilisera souvent le mot « projet » pour signifier l'idée de progrès, jusqu'à en constituer un synonyme à l'époque. Il est intéressant de noter qu'à la même époque le mot « profit » signifiait lui aussi « se mettre en marche, avancer, croître » dans une idée d'amélioration et de progrès. Logique de projet et logique de profit participaient donc toutes deux à la qualification du progrès. Mais dès la fin du XIXème siècle le profit va s'inscrire dans une problématique essentiellement économique et prendre des contours quantitatifs alors que le projet va conserver une dimension plus qualitative.

Brechet et Boutinet (2012) notent encore que le projet « va garder [...] une dimension ouverte et transversale, s'intéressant autant, au sein de l'action singulière qu'il anticipe et conduit ensuite, à l'activité

architecturale qu'à l'activité politique ou encore à l'engagement existentiel» (p. 3). Ainsi, nous pouvons opérer une distinction entre les projets à caractère technique et temporaire, qui s'orientent tous vers la production d'un output ou d'une finalité, et les projets existentiels qui engagent toute la vie de leur auteur. Boutinet et Brechet (2012) pointent la singularité de la logique de projet à travers les dimensions du temps, de l'espace, des acteurs et du rapport à l'action. Nous résumerons brièvement ci-dessous ces éléments afin de sensibiliser les acteurs des Labs et leurs managers quant à leurs enjeux.

- Le temps :

Le projet nécessite un temps qui s'inscrit dans l'a-venir et qui ouvre des possibilités à explorer. Il nous permet aussi par le fait qu'il ne s'inscrit pas dans la logique de la répétitivité ni de la transférabilité de prendre conscience de notre rapport complexe au temps, aux temporalités dominantes de notre vie sociale mais également aux temporalités émancipatrices de l'alternance, de la durée ou de la transition qui demandent des ruptures à des degrés divers avec les régulations versatiles du court terme. Des projets comme la promotion du commerce équitable ou de l'économie circulaire s'inscrivent clairement dans cette optique.

- L'espace :

Le projet entretient un rapport premier à l'espace à travers la capacité qu'il a de projeter dans un environnement donné une initiative qui crée un « espace à habiter » et doit donc avoir « pour corollaire celle du projet politique alors que la logique du profit se ramène souvent à un espace-temps standardisé, assimilé à un coût » (Boutinet & Bréchet, 2012, p.11).

- Les acteurs :

La figure du projet s'impose dès lors qu'un acteur, confronté aux incertitudes de sa situation et de son avenir, cherche à redonner du sens à ses actions et à anticiper les modalités de leur actualisation » (Bréchet et Desreumaux, 2010, p.14). Le projet engage un rapport direct aux personnes et aux collectifs. Il mobilise tant les histoires personnelles des uns et des autres que leurs ressources cognitives et matérielles. L'action menée arbitrera toujours entre divers arguments en fonction de ce que vivent les acteurs, de la manière dont ils se mobilisent et aménagent un consensus minimal mobilisateur.

- L'action :

Le projet sous-tend un agir anthropologique qui engage dans l'action. L'agir humain « ne peut se limiter à un faire instrumental et procédural ; le projet se fonde sur une théorie riche des aléas de l'action individuelle et collective (Desreumaux & Bréchet, 2009) ; le projet est d'abord anticipation projective d'un désirable, de ce qui fait sens pour l'humain. Ceci implique d'une part qu'il faudrait trouver des degrés de liberté pour explorer les possibles, donner de l'air, du vide, de l'incertitude aux projets, d'accompagner les initiatives et expérimentations surtout quand elles permettent de s'extraire des régulations dominantes. D'autre part, il faut une reconnaissance de la place et du rôle de l'auteur, de sa liberté à apprécier les contraintes de l'environnement et donc reconnaître son autonomie. Toutefois, dans nos sociétés capitalistiques, l'action fait l'objet d'une évaluation. La logique de projet nécessite une évaluation ex – ante sous forme de débat et de construction politique mais aussi une évaluation « chemin faisant », au fur et à mesure de l'actualisation du projet alors que nous fonctionnons le plus souvent avec des évaluations ex-post dans nos organisations. Cette évaluation doit aussi être multidimensionnelle car les acteurs attendent d'autres rétributions que monétaires. Celle-ci devrait prendre en compte « le travail accompli sur le temps pendant lequel il fut accompli, mais aussi l'espace dans lequel il a été accompli ou encore les acteurs impliqués, voire les coûts engagés au regard des avantages obtenus » (Boutinet & Bréchet, 2012, p.14) sans oublier les rétributions affectives, intellectuelles ou spirituelles liées à la fierté de l'œuvre réalisée.

En mettant le focus sur les divers ressorts de la logique de projet, nous découvrons qu'elle alimente une autre dérive de notre société. Dans cette dernière, il revient à chacun d'être un acteur autonome en quête d'une œuvre à réaliser... démarche bien paradoxale à concrétiser quand les théories économiques à l'œuvre s'inscrivent elles « dans la perspective d'une régulation ex-post par le marché qui prime sur la régulation ex-ante par les projets des acteurs. Cette perspective conduit alors une bonne partie du management stratégique à prêter davantage attention aux comportements allocatifs qu'aux comportements créatifs » (Brechet & Desreumaux, 2010, p.1). Le projet porteur de sens en arrive ainsi à se dissoudre dans le management de projet. Comment dès lors éviter de retomber dans une démarche aliénante tant du design que du projet au cœur des Labs ?

Une troisième voie inspirée de l'approche écosophique de Félix Guattari.

Le philosophe Félix Guattari nous semble pertinent à convoquer ici car sa pensée est propre à la transversalité, aux connexions inédites fabriquant des passerelles et des interactions entre individus, groupes, mouvements, investissements libidinaux, domaines du savoir, pratiques sociales et politiques. Il a ainsi forgé des concepts à mêmes de penser l'homme dans un environnement de finitude et d'effondrement des représentations, engageant ce dernier à se questionner quant à son projet de se réaliser. Ainsi, nous dit-il, « si on a le sens de la finitude, le problème se trouve reposé : [...] si je suis là dans un laps de temps donné, dans un contexte donné, qu'est-ce que je peux faire pour construire, reconstruire à la fois le monde et moi-même, à la fois le monde des valeurs et des relations ? » (Guattari, 2002, p.81). Il est aisé d'établir un parallèle avec la recherche en design : le monde comme projet humain à construire ou à préserver et le monde comme projet humain à habiter (Findeli, 2005).

Guattari fait le constat d'une pensée « qui ignore comment aborder les situations avec la puissance et la complexité qu'elles requièrent ». Il estime que les phénomènes de déséquilibre écologique sont en lien avec la détérioration de plus en plus perceptible de l'intelligence, de la sensibilité, des modes de vie individuels et collectifs (Antonioli, 2013). Sa pensée « écosophique » se veut alors un outil conceptuel permettant d'appréhender des situations grâce à l'usage de trois lentilles superposées : « celles de l'écologie de la nature, de l'écologie sociale et de l'écologie mentale. Cette lunette d'un genre inédit est censée nous permettre de penser les conditions de la production de modes de vie humains au sein d'un monde fragile » (Prignot, 2010, sd).

L'écosophie se propose de construire de nouvelles modalités de l'être en groupe, à toutes les échelles. Elle œuvre à développer « de nouveaux modes de production de subjectivité, c'est-à-dire de nouveaux modes de connaissances, de culture, de sensibilité, de sociabilité qui soient transversaux aux trois niveaux, naturel, social et mental de l'accueil des désirs de changement. [...] Il s'agit d'être un point de bifurcation, un point de jaillissement » [...] Mais aucune garantie de pérennité n'est possible à la subjectivité en mouvement, le seul souci est de « maintenir le mouvement dans l'ici et maintenant » (ce qui est d'ailleurs le propre de l'acte de dessiner). Le problème de la bifurcation est un problème permanent ; la bifurcation doit s'entretenir pour se maintenir ; elle disparaît avec la suivante » (Querrien, 1996, p. 54-55). Ainsi, le Lab sera-t-il capable d'être ce lieu qui suscitera le jaillissement de nouvelles bifurcations, de re-design ?

Là encore Guattari nous exhorte : « Par tous les moyens possibles, il s'agit de conjurer la montée entropique de la subjectivité dominante. Au lieu d'en rester perpétuellement à l'efficacité leurrante des « challenges » économiques, il s'agit de se réappropriier les Univers de valeur au sein desquels des processus de singularisation pourront retrouver consistance. Nouvelles pratiques sociales, nouvelles pratiques esthétiques, nouvelles pratiques du soi dans le rapport à l'autre, à l'étranger, à l'étrange : tout un programme qui paraîtra bien éloigné des urgences du moment ! Et pourtant c'est bien à l'articulation de la subjectivité à l'état naissant, du socius à l'état mutant et de l'environnement au point où il peut être réinventé que se jouera la sortie des crises majeures de notre époque. [...] La reconquête d'un degré d'autonomie créatrice dans un domaine particulier appelle d'autres reconquêtes dans d'autres domaines. Ainsi toute une catalyse de la reprise de confiance de l'humanité en elle-même est-elle à forger pas à pas, et quelquefois à partir de moyens les plus minuscules » (Guattari, 1989, p.71 à 73).

Le Lab peut ainsi être vu comme un de ces moyens, notamment dans ses modalités d'action, lesquelles se basent sur une appréhension « sensible » des problèmes en favorisant par exemple l'observation en « immersion » et confrontant ainsi les participants au terrain. Ceux-ci peuvent ressentir un « choc émotionnel » et de l'empathie à mêmes de produire une connaissance nouvelle.

La confrontation avec l'utilisateur remplit également une autre fonction : les participants doivent sortir du cadre administratif qu'ils maîtrisent et pouvoir expliciter à l'utilisateur lambda des choses qui leur paraissent évidentes, devoir co-construire avec lui des pistes de solutions etc. Toute cette démarche se fonde donc sur la confrontation à l'Autre. Ceci constitue un point très important car la démarche promeut une

conception de l'utilisateur qui n'est pas celle d'un citoyen abstrait face à son service public ni d'un usager-client modélisable (Coblence, Pallez, 2015) rejoignant ainsi l'articulation identifiée par Guattari entre : la subjectivité à l'état naissant ; le socius à l'état mutant ; et l'environnement au point où il peut être réinventé. Il y a là une singularisation par trajectoire distincte, bricolage de lignes de fuite sur lesquelles prendre la tangente, création de bifurcations. Le Lab ne peut s'inscrire dans une visée comptable, il doit être vu comme un lieu apprenant où grâce à l'intelligence collective, d'autres processus opèrent et ouvrent d'autres possibles (Schaller, 2013).

Ainsi, les diverses techniques convoquées dans le Lab (comme par exemple les exercices de prototypage) peuvent être appréhendés comme des outils au service de l'Altérité. Ils cherchent à être des interfaces relationnelles ou s'opère une production matérielle et immatérielle : « c'est d'une certaine façon produire l'autre comme autre, c'est désirer l'altérité dans sa consistance d'altérité, donc dans sa dimension éthique, existentielle la plus spécifique. C'est donc quelque chose qui va tout à fait à l'encontre d'une politique du consensus mais qui va dans le sens d'une culture du dissensus » (Guattari, 2013, p.171).

Cette culture du dissensus accepte la co-présence du semblable et du différent, du singulier et du commun, et génère d'autres possibles, d'autres figures du monde et du social. Le dissensus oblige à un équilibre continu qui respecte l'instabilité du dialogue alors que le consensus vise à effacer le désaccord et dissuade du coup la possibilité même de l'échange. Le lien que cette culture entretient avec la créativité nous semble aussi important à pointer, notamment dans les pratiques de DIY³ du Lab : « La contribution, c'est élaborer en commun » (Chrétien-Goni, 2011). Cela ne peut s'inscrire que dans le jeu du dissensus qui installe le débat comme moteur de la créativité collective. « C'est une façon de mettre le partage – dans ce que l'on met en commun mais aussi dans ce qui sépare – au centre, dans la dimension émancipatrice de la rencontre. La création comme question de savoir de quoi les gens sont capables. [...]. Ce que nous offre une expression créative, ce n'est pas seulement une information rectifiée du monde commun mais des modes de présentation sensible qui brisent les cadres mêmes de la représentation. C'est ce que cette expérience peut nous permettre de montrer comme mise en situation de nous-mêmes, comme ce qui fait bouger un paysage de nous-mêmes » (Schaller, 2013, p.107).

Proposition et discussions

Une autre perspective pour appréhender la question du sens et de la désirabilité dans le Lab d'innovation

Confrontées à l'impératif de « projets innovants », les organisations publiques mobilisent le Lab comme un projet stratégique en phase avec l'air du temps. Toutefois nous avons vu que ce dernier est (entre autres) totalement paradoxal en ce qu'il propose un espace hybride et souple au sein même d'arcanes administratives rigidifiées (Aubouin, Le Chaffotec, 2017). Les tensions observées dans les défis du design apportent un éclairage quant à celles à l'œuvre dans le Lab d'innovation publique.

Le Lab prône les valeurs de l'entrepreneuriat pour générer des innovations ou encore des approches disruptives permettant de créer de nouveaux marchés. A ce titre, il incarne donc tant la possibilité pour l'organisation d'expérimenter de nouvelles pratiques, voire d'innover à moindre frais, que la possibilité pour les individus de rejoindre cette structure pour se mettre « en projet », en se découvrant de nouvelles compétences à travers de nouvelles pratiques de travail dites collaboratives. Le Lab comme espace pour (re)découvrir quel pourrait être mon projet, mes capacités et mes compétences, pour « se désigner » un futur plus souhaitable, une vie bonne ? Le Lab comme espace de création et de fécondité afin de ne pas « s'inscrire trop vite dans la répétition du déjà connu et des conséquences d'une « clôture systémique » trop étroite des projets et du réductionnisme qui en est le fruit pour ne pas envisager des cadres théoriques plus riches et plus complexes » (Findelli, 2005, p.12) pour aborder certains défis de l'administration ?

³ DIY : do it yourself

Le lecteur l'aura compris, la question est de taille, du point de vue des différentes parties prenantes concernées, et souligne tout l'intérêt d'une réflexion en termes de management responsable afin de s'assurer tant de l'adéquation des moyens mis en œuvre avec les objectifs ambitionnés que des légitimités des finalités ainsi poursuivies. Il s'agit alors d'habiter cet espace qu'est le Lab, au-delà d'en décréter l'existence. Les principes écosophiques et la place octroyée au dissensus sont une voie alternative pour se faire qui présente la particularité et l'intérêt tout spécifique de prendre en considération la multi-dimensionnalité de la performance et de la gouvernance (publique) au service d'un développement (progrès) durable.

BIBLIOGRAPHIE

- Antonoli, M. (2013). Design et Ecosophie: Pour un design de la singularité. *Multitudes*, 53, 171-178. [en ligne] : <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/mult.053.0171>
- Aubouin, N & Le Chaffotec, A., (2017), L'espace comme instrument de l'innovation publique : le cas des open Labs dans les institutions publiques de la santé et de la culture, *Revue Politiques et Management Public*, N°34, pp. 207-229.
- Bacache, M., (2016), Management public et logique de gestion dans l'administration : quel bilan?, *Regards croisés sur l'économie*, 2016/1 n° 18, pages 62 à 72, La découverte.
- Banaré, E. (2014), « Félix Guattari, *Qu'est-ce que l'écosophie ?* », *Lectures* [En ligne], Les comptes rendus, mis en ligne le 23 janvier 2014, consulté le 31 août 2021. URL : <http://journals.openedition.org/lectures/13350> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/lectures.13350>
- Bason, Christian (2012), Leading Social Design : What does it take?., *Social Space*. 24-29.
- Blåka, S. (2017). Does cooperation affect service delivery costs? Evidence from fire services in Norway. *Public Administration*, 95, 1092–1106.
- Boutinet, J-P, Bréchet, J-P., (2012), Logique de projet et logique de profit : compatibilités et incompatibilités, hal-00732929.
- Brechet, J-P., Desreumaux, A., (2014), Agir projectif, action collective et autonomie, *Management International*, N°4, pp.11-21.
- Chrétien-Goni, J.-P. (2011). L'impossible plutôt que rien. *Agôn* [En ligne]. Les tiers lieux, n° 3: Utopies de la scène, scènes de l'utopie. Enquête : Engouffrés dans la brèche. <http://agon.enslyon.fr/index.php?id=1499>
- 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
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). The New Public Service Revisited. *Public Administration Review*.
- Desreumaux, A. & Bréchet, J.-P. (2009), Quels fondements pour les théories de la firme ? Plaidoyer pour une théorie artificialiste de l'action collective fondée sur le projet >>, in Baudry B. et Dubrion B. (dir.), Paris, La Découverte, pp. 61-83.
- De Visscher C., (2005), Le coup dans l'eau de Copernic : réforme de la haute fonction publique, nouvelle gestion publique et participative en Belgique, *Revue Politiques et Management Public*, 23-34
- Djelic, M-L., (2014), *Les Chiffres – Le Moi, transparence radicale et gouvernementalité transnationale*, Politiques et management public, Vol 31/4, <http://journals.openedition.org/pmp/7289>
- Drumaux A., Goethals C., (2007), *De l'intention à la mise en œuvre stratégique dans l'administration fédérale belge*. In: Politiques et management public, vol. 25, n° 4, Public : nouvelles figures ? Nouvelles frontières ? Actes du seizième Colloque international Florence, - Tome 2. pp. 21-44; doi : <https://doi.org/10.3406/pomap.2007.2387>
- Findeli, A., Bousbaci, R., (2005). L'éclipse de l'objet dans les théories du projet en design. *The Design Journal*, 2005, VIII (3), pp.35-49. (hal-00978329)
- Guattari F., (2002), Entretien de Uno Kuniichi. In : *Chimères. Revue des Schizoanalyses*, N°48, hiver 2002. Révisites en colère. pp. 69-94. DOI : <https://doi.org/10.3406/chime.2002.2479>
- Guattari, F., (1991), « Produire une culture du dissensus : hétérogénéité et paradigme esthétique », texte d'une conférence prononcée par Félix Guattari dans une école d'art à Los Angeles en 1991 ; publié en ligne par le site de la Coordination des Intermittents et Précaires d'Ile-de-France (CIP-IDF) et consultable à l'adresse suivante : www.cipidf.org/spip.php?page=imprimer&id_article=5613%20. La citation est tirée de la page 4 de ce texte.
- Guattari, F., (1989), *Les Trois écologies*, Paris, Galilée.

Heilbrunn, B., Le marketing à l'épreuve du design, in FLAMAND, F. (dir.), *Le Design : essais sur des théories et des pratiques*, Paris, Institut français de la mode et éditions du Regard, 2006, p. 277-294.

Overman, S., Van Thiel, S., (2016), *Agencification and public sector performance: A systematic comparison in 20 countries*, *Public Management Review* 18 (4), 611-635

Piroux, A., (2017) : « Que reste-t-il de "Copernic" ? », *Les @nalyses du CRISP* en ligne, 2 février 2017, www.crisp.be.

Pollitt C., Bouckaert G., (2004), *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, OUP Oxford

Prignot, N. (2010), Retour sur les trois écologies de Félix Guattari, [en ligne] : <https://etopia.be/05-retour-sur-les-trois-ecologies-de-felix-guattari/>

Querrien, A. (1996), Broderie sur *Les Trois Écologies* de Félix Guattari, *Chimères. Revue des Schizonanalyses*, N°28, pp. 49-56.

Reiter R., Klenk T., (2018), *The manifold meanings of 'post-New Public Management' - a systematic literature review*, *International Review of Administrative Sciences*, 0(0) 1–17

Schaller, J. (2013). Le partage du sensible dans un monde en incertitude. *Le sujet dans la cité*, 4, 96-111. [en ligne] : <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/lslc.004.0096>

Vial, S. (2014). Le design, un acte de communication ?, *Hermès, La Revue*, 70, 174-180. . [en ligne] : <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/herm.070.0174>