S'organiser pour innover : espaces d'innovation et transformation des organisations et du champ de l'intervention publique

Corinne Grenier et Jean-Louis Denis

Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/pmp/11279>

ISSN : 2119-4831

Éditeur

Institut de Management Public (IDPM)

Édition imprimée

Date de publication : 1 juillet 2017

Pagination : 191-206

ISBN : 978-2-7430-2384-3

ISSN : 0758-1726

Référence électronique

Corinne Grenier et Jean-Louis Denis, « S'organiser pour innover : espaces d'innovation et transformation des organisations et du champ de l'intervention publique », *Politiques et management public* [En ligne], Vol 34/3-4 | 2017, mis en ligne le 30 octobre 2021, consulté le 06 décembre 2021.

URL : <http://journals.openedition.org/pmp/11279>

INTRODUCTION

S'organiser pour innover : espaces d'innovation et transformation des organisations et du champ de l'intervention publique

► **Corinne Grenier^a et Jean-Louis Denis^b**

^a Professeure senior, HDR, coordinatrice scientifique du centre d'expertise
« Santé, Innovation, Bien-être et Politiques publiques », KEDGE Business School

^b Professeur titulaire, Département de gestion, évaluation et politique de santé,
Chaire de recherche du Canada sur le design et l'adaptation des systèmes de santé,
École de santé publique, Université de Montréal, Chercheur régulier CR-CHUM

L'innovation apparaît comme le maître-mot d'une réponse à apporter aux enjeux multiples de transformation des champs d'interventions publiques. L'innovation est interpellée pour solutionner des problèmes divers, dans des contextes marqués par des évolutions structurantes que les opérateurs publics et privés ne peuvent ignorer (démocratisation des processus d'action publique, accroissement des inégalités sociales, économiques et territoriales, managérialisation des interventions et impératif de reddition des comptes, Bode *et al.*, 2011 ..) et des évolutions technologiques majeures (objets connectés, intelligence artificielle...) qui transforment tant les services que l'accès à ces services (e-santé, éducation à distance...). Or les solutions à apporter et la manière de les imaginer et de les déployer restent des défis majeurs dans les champs d'intervention publique.

Une première raison découle de la nature institutionnelle des organisations ou des systèmes à transformer, requérant des transformations de pratiques, de schémas cognitifs et de normes qui façonnent le comportement des acteurs qui y agissent et limitent le changement et l'innovation (Friedland et Alford, 1991). Une seconde raison découle de l'agencement pluraliste (Denis *et al.*, 2001) qui caractérise les champs publics à leurs échelons locaux, régionaux et nationaux. La pluralité des acteurs (professionnels, publics, usagers...) aux intérêts rarement alignés et la distribution de leurs pouvoirs à des niveaux multiples d'intervention ou de responsabilité expliquent largement la difficulté à penser et à imposer des innovations uniquement par les processus usuels de formulation et de planification des politiques publiques (inter-) sectorielles. Ce défi à intervenir n'épargne pas non plus les opérateurs, également entendus comme des organisations pluri-professionnelles et pluralistes, et situées aux interstices d'enjeux multiples et contradictoires :

*Auteur correspondant : corinne.grenier@kedgebs.com - jean-louis.denis@umontreal.ca

qualité et contrainte budgétaire, réponses personnalisées et normalisation, adaptations localisées et pilotage « par un haut » des cadres réglementaires.

Ces multiples explications aux défis à penser l'innovation appellent actuellement des prismes variés d'analyse. Peut-on citer, par exemple, les travaux sur les agencements de gouvernance (Moore et Hartley, 2008) et de pilotage à des niveaux intermédiaires (régionalisation, contractualisation), les entrepreneurs institutionnels et leur capacité à agir stratégiquement (Dorado, 2005), par la construction (Munir, 2005) ou l'exploitation de marges de manœuvre qu'offre, paradoxalement, la complexification des agencements privés et publics de régulation, point aveugle de ceux qui les gouvernent (Sabatier et Schlager, 2000) et l'hybridation et l'institutionnalisation de nouvelles manières de penser et d'agir (Reay et Hinings, 2009). D'autres travaux nous encouragent à changer notre regard pour embrasser l'innovation, moins comme une visée programmatique, qu'une élaboration progressive de problèmes (souvent mal formulés, voire invisibles) et de solutions (souvent imprévues) au fil de la mise en réseau des acteurs (Offner, 2000) et cheminant davantage par tâtonnements et adaptations pour se diffuser au-delà de premières initiatives (Salhin et Wedlin, 2008).

Une approche originale nous était fournie dès 1983 par Rogers qui nous encourageait à penser explicitement les systèmes permettant de diffuser des innovations. Pour cet auteur, celles-ci ne peuvent avoir des effets de système qu'à la condition d'agencer les relations et communications sociales entre acteurs. Cependant, le moteur reposait sur quelques principes balistiques que les travaux de Akrich *et al.* (1988) ou de Sahlin et Wedlin (2008) remettent en cause. De même, l'interdépendance complexe des acteurs, problèmes, enjeux, arrangements et principes régulateurs que nous avons décrite plus haut rendent également peu opératoires des « solutions » à la Rogers en termes de systèmes centralisés de diffusion des innovations (par une politique publique conçue comme un programme d'action se déployant de facto vers le bas).

Pour autant, nous retenons et entendons poursuivre cette idée première d'arrangements spécifiques (sociaux, relationnels, politiques, cognitifs...) au sein desquels les acteurs peuvent déployer des nouveaux modes de faire et de penser favorables à l'innovation, dont se saisit une littérature récente de manière très variée : plates-formes expérimentales (Cartel, 2013), espaces de conception (Hatchuel, 2004), espaces expérimentaux (Zietsma et Lawrence, 2010), communautés créatives (Dubois, 2015), collectifs créatifs (Simon, 2009)... Ceux qui y agissent y puisent des ressources (matérielles, cognitives, sociales, symboliques, financières...) qui favorisent de nouvelles capacités à agir (Aggeri et Labatut, 2010) et des manières renouvelées de combiner expertises et ressources (Garud et Kanoe, 2003), par-delà les routines dans lesquelles ils sont enchâssés au quotidien. Ces arrangements se caractérisent par un renouvellement dans les formes usuelles de gouvernance (davantage collaborative et décloisonnée), les approches méthodologiques de travail, et reposent sur des pratiques de frontières pour penser leurs contours.

Pour rendre compte de ces diversités de modalité à organiser les efforts (cognitifs, sociaux, relationnels, politiques...) pour faire émerger, appliquer et diffuser l'innovation, nous utilisons le terme générique d'*espace*. Nous définissons l'espace comme un arrangement organisé d'expertises, de relations et d'intérêts, construit délibérément pour favoriser l'émergence d'idées et de pratiques nouvelles, leurs premières implantations, voire encourager ou soutenir leur diffusion à des échelles géographiques et politiques élargies (Westley *et al.*, 2014). L'espace a également la particularité d'offrir une protection et une mise à distance

par rapport aux pratiques et idées prévalentes afin de se permettre d'imaginer et d'innover. Avec cette définition, nous rendons également compte d'un retour au « fait organisationnel » pour comprendre l'action collective ; même si ce fait organisationnel est largement revisité par l'affaiblissement des traits habituels des organisations classiques (Ahrne et Brunsson, 2008), au profit d'agencement aux formes et frontières fluides.

Ce numéro thématique entend continuer à enrichir cette récente littérature pour approfondir ce qui « fait espace » et à quelles conditions l'espace est promoteur d'innovations. Les 5 articles qui le composent sont issus, pour deux d'entre eux (Boiteau et Baret, Honta et Basson), de communications au 7^e colloque Santé (mai 2017) et d'un séminaire (mai 2016) dédié à cette thématique sur Marseille ⁽²⁾.

1. Présentation des cinq contributions

Les 5 articles retenus rendent compte d'expériences variées : des *fablabs* mis en place dans deux hôpitaux (et un musée) pour trouver des solutions améliorant le confort du patient et tisser des liens entre la recherche et l'industrie (Aubouin et Le Chaffotec), des groupes de travail cherchant à promouvoir de nouvelles pratiques en faveur de la qualité de vie au travail en milieu hospitalier (Boiteau et Baret), le déploiement de nouvelles procédures de votes électroniques dans le canton de Genève pour des consultations sur des affaires publiques (Boukamel), la tentative d'initier de nouvelles pratiques de travail visant la prévention des infections par le sang et le sexe au Québec (Touati et Maillet) et l'élaboration du contrat de santé de la nouvelle métropole bordelaise (Honta et Basson).

Aubouin et Le Chaffotec relatent la mise en place de *fablabs* dans deux hôpitaux, définis comme « *un lieu et une démarche portés par des acteurs divers, en vue de renouveler les modalités d'innovation et de création par la mise en œuvre de processus collaboratifs et itératifs, ouverts et donnant lieu à une matérialisation physique ou virtuelle* » (Mérindol *et al.*, 2016). Les auteurs questionnent leur capacité à favoriser l'innovation au sein de bureaucraties professionnelles, cloisonnées et verticalisées. Dans un cas, l'espace a pour mission d'« *évaluer les besoins, co-concevoir des outils technologiques et évaluer l'utilisabilité de ces outils qui sont dédiés aussi bien aux malades (souffrant de troubles cognitifs) qu'aux aidants* » ; dans l'autre cas, il s'agit de « *travailler avec l'industrie pour adapter ou concevoir des produits et services pour des populations de déficients visuels afin d'améliorer leur autonomie* ».

Ces deux expériences apparaissent comme des espaces de négociation et de conception et qui ont été voulus comme original par rapport aux caractéristiques de l'hôpital. C'est cette originalité qui permet de créer de nouvelles conditions catalysatrices de l'implication des usagers et des professionnels (Saidi *et al.*, 2017). Il offre ainsi de nouvelles formes de communication, d'échanges, de créativité, de mobilité et de proximité entre les professionnels de l'hôpital, des patients et des intervenants extérieurs. Il permet également la révélation d'expertises insoupçonnées mises au profit de l'innovation. Mais sa capacité à transformer plus durablement les organisations dépendra, notamment, de la capacité de l'organisation

² 7^e Colloque Santé organisé par KEDGE Business School, en partenariat avec les IRTS Paca-Corse et Nouvelle Aquitaine, et l'association ARAMOS, et séminaire co-animé par les deux auteurs de cet article.

à se réapproprier les projets qui y auront été développés, et donc de la légitimité qu'elle attribuera à ces espaces.

Boiteau et Baret questionnent également la capacité d'un hôpital (psychiatrique) à transformer ses pratiques professionnelles à l'occasion de la discussion de projets de bien-être au travail. Celui-ci est également défini comme une organisation pluraliste, dont les multiples lieux de pouvoirs et contre-pouvoirs tout autant qu'un contexte plus général de contraintes (réglementaires et financières) ne favorisent pas l'innovation. Les auteurs relatent comment une approche originale à gérer un groupe de travail aura permis de franchir les barrières structurelles et professionnelles qui caractérisent l'hôpital pour promouvoir de nouvelles pratiques. Alors que la promotion de la qualité de vie au travail ne constituait pas en soi un rejet, c'est davantage l'incapacité de l'organisation dans son mode de fonctionnement habituel à générer des temps de rencontre et de dialogue qui empêchait l'innovation.

Engagés dans une démarche de recherche-intervention, ils ont mobilisé les principes de la sociologie de la traduction (Akrich *et al.*, 1988) comme une démarche de conduite de changement pour faire émerger et mettre en place des pratiques de travail innovantes.

Le groupe de travail est ainsi agi en tant que « centre de traduction » au sein duquel et le travail de problématisation et d'enrôlement permet d'« *aborder des sujets considérés jusqu'alors comme tabous* » en transformant des incompréhensions ou des désintérêts autour de certaines questions en des controverses qui permettent aux acteurs de s'exprimer et d'élaborer des propositions acceptables. C'est ainsi la qualité de la controverse qui permet l'innovation. L'effectivité de cette dernière est rendue possible en raison de la reconnaissance des travaux de ce groupe de travail par des instances officielles (DRH...) et le rôle important d'un passeur de frontières, vers l'intérieur, qui « *négoce avec les acteurs les conditions de leur entrée en discussion* » et vers l'extérieur en créant un travail de chaînage pour faire circuler les propositions innovantes. Si, ainsi, les centres de traduction sont des espaces relationnels protégés (Kellogg, 2009), ils ne sont pas invisibles au reste de l'organisation.

Touati et Maillet nous proposent également de regarder un espace particulier, appelé communauté stratégique (Bucher et Langley, 2016) et défini comme une « *structure temporaire de collaboration inter-organisationnelle, composée de professionnels, de cadres de premier niveau, d'omnipraticiens, de médecins spécialistes, de représentants d'organismes communautaires, etc., dont le mandat consiste à générer, à mettre en pratique et à évaluer des idées nouvelles concernant l'organisation du travail inter-établissements* » (Roy *et al.*, 2011 : 5.).

Les auteurs étudient une communauté particulière initiée pour porter des innovations dans les pratiques en matière de santé sexuelle ; cette dernière est constituée de différents organes, l'un en charge de favoriser un travail réflexif pour faire émerger des idées en se saisissant de concepts nouveaux, qui remettent en cause les routines établies (espace réflexif), l'autre en charge de valider ces idées en les déployant dans des projets qui doivent trouver leur place dans les routines existantes (espace d'expérimentation). Les auteurs questionnent « *comment cette écologie d'espaces peut donner lieu à un changement de routines dans les pratiques* ».

Alors que l'espace réflexif a permis effectivement de produire des idées nouvelles et des propositions sur l'organisation du travail autour de la lutte contre les infections transmissibles par le sang et le sexe, leur déploiement concret dans des expérimentations n'aura pas résisté à un changement extérieur majeur, la mise en place de nouveaux arrangements d'intégration des organisations sociales et de santé, qui bouleversent profondément les jeux

et relations de pouvoirs au regard desquels l'espace réflexif a travaillé. Certes des acteurs spécifiques ont su agir pour protéger l'espace réflexif; mais il aura manqué des acteurs faisant lien entre l'espace réflexif et l'espace d'expérimentation. D'autre part, l'espace réflexion était en réalité scindé en deux comités, l'un réunissant les praticiens et l'autre réunissant les gestionnaires.

Finalement, les auteurs attirent notre attention sur la question délicate du design social d'un espace, en tension entre la mobilisation d'acteurs désireux de transformer des pratiques, et souvent repérés comme « en marge » dans les institutions dominantes, et la mobilisation d'acteurs aux positions dominantes pour éviter le piège de l'isolement.

Avec **Boukamel**, nous opérons un déplacement analytique pour découvrir le cheminement d'une innovation dans les procédures publiques de vote (mise en place d'un dispositif de vote électronique dans le canton de Genève, puis dans d'autres cantons suisses) en considérant l'espace au travers de sa dynamique relationnelle. C'est la compréhension de la difficulté à innover dans des champs de politiques publiques, caractérisés par une « *large écologie d'acteurs éclatés* » qui explique la pertinence d'une analyse relationnelle de l'espace. L'auteur pose alors trois questions : « *la fermeture d'un réseau peut-elle aussi servir de levier à l'innovation publique ?* », « *comment agissent les liens forts et faibles lorsque l'innovation est particulièrement complexe ?* » et « *quel rôle occupent les acteurs centraux quand l'innovation est complexe et donc particulièrement confrontée aux barrières institutionnelles ?* ». Ici le vote électronique forme un espace programmatique porté par deux mécanismes : son portage initial et la mise en réseau d'acteurs. L'initiation est lancée par, non pas un entrepreneur institutionnel en marge des institutions mais par un acteur légitime, de la chancellerie suisse qui veut offrir apporter une solution aux difficultés rencontrées avec le vote par correspondance postale. L'argument de donner accès à leurs droits aux expatriés lui permet de rendre légitime sa démarche. Au contraire d'une littérature valorisant une diversité relationnelle pour donner forme à un projet innovant c'est ici par la mobilisation de réseaux informels, marqués par la force de leurs liens avec le promoteur, et une forte proximité de vue que le projet peut avancer et être expérimenté puis déployé dans un premier canton, celui de Genève. La mobilisation d'acteurs plus divers, reliés par des liens faibles, sera par la suite nécessaire pour la diffusion de l'innovation dans d'autres cantons.

Honta et Basson nous proposent une contribution complémentaire pour comprendre les transformations des agencements de pouvoirs dans la sphère de la politique publique et de leurs arrangements organisationnels. Le contexte est celui de la mise en place de la Métropole bordelaise et de la volonté de son président d'étendre les compétences de celle-ci aux questions de santé, à l'encontre de ce qui est prévu par la réglementation. Bien que cette volonté politique forte (eu égard à la personnalité du président métropolitain) ait été validée par l'ARS, elle ne peut par elle-même ouvrir des discussions pour élaborer le contenu du contrat de santé. C'est par un travail de légitimation pour donner une singularité au projet et des pratiques délibératives que l'innovation publique pourra avancer par tâtonnement (Offner, 2000), et qu'elle formera un espace conceptuel, relationnel et politique permettant « *une mise à distance des pouvoirs habituels* ».

Ainsi, les auteurs nous montrent comment la construction de cette légitimité à agir repose sur différents leviers qui s'enrichissent mutuellement : l'arrimage du projet en santé sur des thèmes socialement porteurs (développement durable, justice sociale, lutte contre les inégalités sociales et territoriales en santé...), le portage du projet par une cadre de la métropole recon-

nue légitime en matière de développement social urbain, la nomination d'un vice-président en charge des questions de santé. Ces différents promoteurs et leaders vont alors valoriser cette extension de compétence comme une démarche volontariste et (quasi) unique en France pour attirer des élus locaux qui sont mis en position de ne pouvoir s'opposer à ces reformulations et à cette visée de politique publique. L'actionnabilité de cette légitimité est permise par l'aménagement d'espaces de discussion et de concertation autour du projet, porté par un impératif délibératif (Blondiaux et Sintomer, 2002), et qui s'apparente à un nouveau modèle d'engagement des acteurs publics *« qui emprunte les traits de l'innovation pragmatique, autrement dit d'une action publique conçue comme un arrangement singulier »*.

2. Qu'apprenons-nous sur la capacité des espaces à favoriser l'innovation ?

Les 5 contributions relatent des expériences contrastées d'espaces mis en place ou actionnés pour promouvoir des innovations variées (un projet RH de qualité de vie au travail, des dispositifs de soin, une procédure de vote électronique, des pratiques cliniques en santé sexuelle, un contrat métropolitain de santé de ville). Ces contributions nous offrent l'opportunité de questionner des caractéristiques communes à ces espaces : la capacité à créer une distance par rapport aux pratiques, relations et idées dominantes, une frontière qui protège sans isoler du reste de l'organisation ou d'un environnement plus large qui sont à transformer.

Elles révèlent toutes combien des efforts sont à produire pour rendre possible l'innovation : identifier et mobiliser des acteurs (Aubouin et Le Chaffotec), mobiliser des réseaux faibles et forts à différentes étapes d'un processus d'innovation (Boukamel), développer des méthodologies spécifiques visant la construction et la mise en débats de controverses (Boiteau et Baret) ou des méthodologies de conception (Aubouin et Le Chaffotec), promouvoir un nouveau concept d'intervention en santé sexuelle (Touati et Maillet) ou encore raccrocher les questions de santé à des enjeux de développement durable et de réduction des inégalités de santé (Honta et Basson) ou le vote électronique à l'exercice des droits politiques (Boukamel) pour faciliter leur acceptation.

Pour autant, n'avons-nous pas affaire à des espaces similaires. Dans deux cas (Aubouin et Le Chaffotec, Touati et Maillet), des arrangements spécifiques sont mis en place pour promouvoir des solutions nouvelles tandis que dans les autres situations (Honta et Basson, Boukamel et Boiteau et Baret), c'est davantage la manière de « convoquer » des acteurs autour d'un projet qui fait « espace ». Pourtant ces configurations différentes nous interpellent sur l'équilibre à trouver entre « protéger sans isoler » du contexte (organisationnel ou champ) plus large que les promoteurs cherchent à transformer. Enfin, le prisme de l'espace focalise l'attention sur les conditions qui sont potentiellement génératrices d'innovation. C'est autour de ces trois points que nous poursuivons notre compréhension des espaces favorables à l'innovation.

2.1. Les caractéristiques distinctives des espaces favorables aux innovations

Un premier enseignement est de considérer combien tout collectif ne fait pas automatiquement « espace », à savoir ne génère pas ce qui nous paraît en être l'essence : la capacité à développer des pratiques nouvelles et à produire des efforts spécifiques permettant aux acteurs d'imaginer la nouveauté et/ou de la déployer localement et dans un système. À cet égard, les contributions nous permettent d'identifier trois caractéristiques distinctives d'un espace

venant enrichir la littérature : a) les frontières de l'espace, b) une ingénierie de discussion pour fabriquer un alignement d'intérêts entre acteurs et c) la reconnaissance de l'espace à agir.

Les frontières de l'espace favorable aux innovations

La frontière permet d'identifier, rendre visible, parfois matérialiser ce qui est distinctif entre ceux à l'intérieur et à l'extérieur d'un collectif (Lamont et Molnar, 2002). Ses dimensions sont multiples (Bucher et Langley, 2016, Zietsma et Lawrence, 2010) : sociale, relationnelle, cognitive, symbolique, géographique, temporelle, matérielle... et leur agencement évolue très souvent dans le temps (Boukamel; Zietsma et Lawrence, 2010) au gré de l'évolution des projets et du travail qui y prennent place.

La frontière est une construction sociale au sein d'une organisation ou d'un système, qui permet de créer un nouvel espace dans un milieu qui n'en avait pas. En quelque sorte, cette frontière est promotrice d'ambidextrie (O'Reilly et Tushman, 2004) et sera d'autant plus favorable à l'innovation que l'espace intègre en son sein les acteurs « pertinents » et en écarte d'autres. Certains travaux (Kellogg, 2009; Zietsma et Lawrence, 2010) prônent l'internalisation des pour et contre au sein de l'espace qui offre des conditions spécifiques pour qu'en émergent des solutions. Boiteau et Baret montrent que c'est aussi en intégrant dans un espace des acteurs aux pratiques originales restées invisibles qu'un projet original peut émerger. Honta et Basson étudient comment la traduction d'une préoccupation de santé en des problématiques de développement durable et de réduction des inégalités sociales permet de mobiliser des acteurs en capacité de soutenir le projet auprès d'une métropole urbaine. Boukamel analyse comment l'innovation aura été élaborée puis diffusée dans deux espaces aux frontières sociales différentes : dans le premier cas entre acteurs reliés par des liens forts, dont on peut penser que la proximité est recherchée pour combiner des ressources, moins pour faire émerger des débats; dans le second cas entre acteurs reliés par des liens faibles, dont on peut penser que cette « distance relationnelle » est recherchée pour trouver des lieux d'implantation originaux, et soutenir un travail de traduction.

À l'inverse, d'autres travaux révèlent combien la « fabrication » de la frontière peut se heurter au poids des frontières institutionnelles qui caractérisent le champ dans lequel l'espace opère. Étudiant la conception d'un habitat collectif pour personnes âgées au sein d'ateliers de design thinking, Grenier et Ibrahim (2017) montrent combien les acteurs réunis de manière originale n'ont pas dépassé la frontière qui oppose traditionnellement « professionnels » et « usagers ». Ceux-ci sont restés extérieurs au groupe de travail et leur consultation n'a été menée qu'ultérieurement, sur la base d'un prototype conçu par cet espace de travail, affaiblissant potentiellement le contenu original du projet. Dans le travail de Touati et Maillet, l'espace réflexif dédié à la conception d'une nouvelle pratique clinique et d'un schéma de réorganisation des interventions était structuré en deux sous-espaces séparés, celui des professionnels et celui des gestionnaires. Ces derniers ont été « happés » par l'implantation d'une vaste réforme qui modifiait profondément leur rôle; isolés des professionnels, ils n'ont que difficilement pu réintégrer les réflexions de ces derniers dans leurs nouvelles missions.

La frontière est également une transgression des frontières existantes. L'espace sera alors d'autant plus promoteur d'innovation qu'il brouille les frontières existantes, et qu'il offre des ressources et des modes d'intervention pour permettre cette transgression. Suite à une recherche sur l'innovation dans les politiques d'exploitation de la forêt au Canada, Zietsma et Lawrence (2010) montrent que dans un univers fortement politisé et conflictuel la création d'un espace

d'innovation a été en soi un acte de remise en cause du système et des intérêts dominants. L'espace a pris forme car il offrait une réponse provisoire à des tensions et des contestations sociales qui ne pouvaient plus être ignorées ou accommodées par les forces conservatrices de l'industrie. Il s'agit d'un cas de figure possible et plutôt extrême où l'espace d'innovation est un instrument qui vise à créer une véritable rupture avec l'ordre établi. Les espaces d'innovation ne sont évidemment pas toujours aussi explicitement politiques et politisés. Cet exemple est utile parce qu'il suggère justement de considérer les contradictions et les tensions qui traversent les espaces dédiés à l'innovation. Il nous rappelle que l'espace peut naître dans la controverse et qu'une analyse des rapports qu'entretient cet espace avec son environnement est nécessaire pour en bien comprendre le rôle et la portée (voir ci-dessous *point 2.2*).

Une ingénierie méthodologique et organisée pour fabriquer du débat

Nous savons combien l'innovation, tant dans ses premières phases d'émergence que dans sa diffusion dans des environnements plus larges, est un processus fait d'imprévus et d'adaptation (Sahlin et Wedlin, 2008), qui requière par exemple des opérations de traduction (Grinsven *et al.*, 2016). Pour autant, cela repose sur une ingénierie de l'action collective spécifique, d'autant plus « forte » (car non laissée à quelques choix faits au hasard) pour rendre possible l'innovation.

Une réelle attention est portée par les contributions aux méthodologies déployées pour faire émerger des idées, ou mettre sur la place les intérêts, souvent opposés, qui sont en jeu. La littérature (académique et professionnelle) est vaste sur ce sujet : brainstorming, bricolage, effectuation, *design-thinking*, intelligence collective... Au-delà de cette variété, ces méthodologies sont choisies pour provoquer et soutenir des mises en relation entre différents types d'acteurs qui, avec ou en marge des acteurs dominants, participent aux activités de l'espace : contestant (Zietsma et Lawrence, 2010 ; Boiteau et Baret ; Touati et Maillet) ou visant à enrichir (Boukamel ; Honta et Basson) des pratiques dominantes. L'envie ou l'intérêt à participer à un projet innovant est le regard habituellement porté par la littérature. Ici nous montrons combien c'est aussi l'originalité des méthodologies déployées qui donnent envie aux acteurs de faire des efforts et de travailler ensemble, de manière (souvent) plus collaborative ou expérientielle (Grenier et Ibrahim, 2017), et permettant aux acteurs de se découvrir quelques habiletés entrepreneuriales (Vallat, 2017).

Si finalement nous pouvons nous étonner que les 5 contributions n'évoquent pas explicitement la gouvernance des espaces étudiés, c'est davantage pour accorder la prééminence à ces questions d'ingénierie méthodologique trop peu encore mises à l'étude. L'organisation de cette ingénierie (au sens général d'une définition et répartition des rôles et des pouvoirs) serait à considérer comme au profit de choix méthodologiques portés par les promoteurs des espaces. Puisque nous considérons ces espaces comme des organisations fluides, partielles (Ahrne et Brunsson, 2008) ou temporaires (Lundin et Soderholm, 1995) dont l'organisationnalité (Dobusch et Schoeneborn, 2015) repose sur des mécanismes spécifiques, nous mettons en évidence combien les choix méthodologiques doivent être « forts » (distinctifs et pensés délibérément) pour compenser la faiblesse structurelle de ces espaces.

Un régime de preuve pour faire reconnaître l'espace comme acteur

L'espace n'est pas un fait naturel, mais une construction délibérée et distinctive relative à ses frontières et son ingénierie méthodologique, qui le distingue du système ou des organisations dans lesquels il prend forme. Ceci pose la question de sa visibilité et de sa reconnaissance.

Certains travaux prônent une nécessaire confidentialité ou clandestinité des espaces pour pouvoir développer, en marge de tout contrôle direct d'acteurs dominants (ou d'une hiérarchie organisationnelle), des idées et pratiques nouvelles. Ils sont ainsi placés « *away from the scrutiny of a wider audience* » (Guérard et Seidl, 2013). C'est dans ces espaces dits protégés (Ibid.) que les acteurs peuvent exercer leur travail de contestation. Plus largement, cette littérature n'est pas sans évoquer les premiers travaux sur les communautés de pratiques (Wenger, 1998), quand, en dehors de toute prescription managériale, des individus se réunissent pour améliorer leurs manières de faire.

Au contraire les contributions de ce numéro (et en particulier Touati et Maillet, Boiteau et Baret, Aubouin et Le Chaffotec) rendent compte d'un double effort : rendre visible les espaces et les faire reconnaître comme habilité à agir. Cette dernière caractéristique est ainsi au cœur de la lecture par l'organisationalité (Dobusch et Schoeneborn, 2015) de l'espace où le travail à se manifester comme acteur passe par l'élaboration de revendications, qui prennent la forme de discours sur ce que ce type d'organisation fait ou est.

Une lecture « en creux » des contributions attire également l'attention sur les efforts déployés pour apporter des preuves que l'espace produit quelque chose. La mise en scène de prototype dans des fablabs (Aubouin et Le Chaffotec) en est un exemple, d'autant plus nécessaire que l'innovation capable de transformer durablement un système reste avant tout un long cheminement incertain. Dans des environnements pluralistes et fragmentés, et quand en particulier les problèmes sont contestés ou invisibles, la capacité à maintenir la mobilisation des acteurs (Boiteau et Baret), à maintenir un agenda de travail (Honta et Basson) sont également des preuves à prendre au sérieux, qui peuvent produire autant d'effets sur la reconnaissance de l'espace à être acteur.

Ces preuves relèvent d'un régime de matérialisation des innovations à venir et de la mise en visibilité des efforts déployés (Akhlaghpour et Lapointe, 2010 ; Dansou et Langley, 2012) au-delà des discours (Dobusch et Schoeneborn, 2015). Elles sont proches de la notion de tests décrits par Boltanski et Thévenot (1991) : « *tests are moments in which challenges to unfolding action may occur, and through which actors seek to confirm or readjust the conditions and principles shaping ongoing activities* » (Dansou et Langley, 2012: 504). Eu égard à l'indétermination qu'est par essence un processus d'innovation, la capacité d'un espace à démontrer que ses membres travaillent à remettre en question les manières de faire et de penser dominantes (régime de preuve de second ordre, Ibid.) apparaît tout aussi critique que la capacité de cet espace à montrer les innovations produites (régime de premier ordre). Pour autant, le risque pourrait être d'un espace se justifiant pour lui-même, parce que « concept à la mode » (Gerring, 1999) et s'extrayant de toute appréciation (voire évaluation, dans la lignée de l'évaluation d'un dispositif d'action dans les champs d'intervention publique), ce que nous discuterons au point 2.3 ci-après.

2.2. Une dualité entre découplage distinctif et recouplage contextuel et relationnel

Si les espaces d'innovation s'inscrivent dans des rapports variables avec leur environnement, dans tous les cas ils ne peuvent à eux seuls assurer la propagation à grande échelle des innovations (Lanham *et al.*, 2013). En fait, si l'espace d'innovation peut être doté d'une certaine forme de liberté, sa capacité à rendre possible et propulser les innovations est nécessairement contrainte. Toute démarche visant l'émergence ou l'application d'une innovation se heurte à une économie-politique de l'innovation (Kingston, 2012).

L'économie-politique conditionne les règles d'accès aux ressources et leur partage dans un champ d'activité. L'analyse des innovations de rupture a bien montré la difficulté à inscrire à l'échelle d'un système des innovations qui bouleversent les règles du jeu et la distribution des ressources (Christensen *et al.*, 2006). Les contributions sont restées, chacune à leur manière, relativement silencieuses sur les innovations produites par ces espaces. Clairement, les espaces sont aptes à faire jouer ensemble de nouveaux acteurs et à permettre une flexibilité et créativité difficiles à retrouver dans les cadres organisationnels et réglementaires habituels. Ils peuvent ainsi favoriser un « esprit d'innovation » comme le montrent les différentes contributions. Cependant, tant la capacité de ces espaces à induire des innovations durables et conséquentes que la force de ces dernières à produire des effets transformateurs à grande échelle restent ouvertes.

Certes, l'innovation entre ici, à des degrés divers, en collision avec un ensemble de forces de reproduction (Reed, 2009) : les hiérarchies professionnelles ou entre organisations, le contrôle qu'exercent les élites (Genyès et Smyrl, 2008) sur les orientations en matière de politique ou de stratégie, le poids des institutions en place qui conduit à faire passer les idées dans des processus ou droits de veto qui peuvent limiter leur potentiel d'innovation. Bien évidemment, la prise en compte de ces facteurs d'inertie est à la base de l'intérêt porté aux espaces d'innovation ; mais ces forces constituent aussi la limite de ces espaces. Cet appel à un certain réalisme quant au potentiel des espaces d'innovation ne vise pas à discréditer leur utilité mais à souligner l'importance de les saisir comme un dispositif parmi d'autres pour soutenir des dynamiques fortes d'innovation à l'échelle d'un secteur. Il permet aussi de se méfier d'un certain *leaderism* (O'Reilly et Reed, 2010) caractéristique des discours contemporains du management où la primauté est accordée au rôle d'acteurs portés par une volonté entrepreneuriale. Cet appel à ce réalisme permet de remettre le « politique » et les conflits au cœur de ces espaces, et cela à l'encontre de certaines visions « apaisées », quand dans les espaces s'y joueraient davantage la compréhension, la traduction, que la mise en débat, et donc au contraire d'une vision à traiter ces agencements organisés à l'aune d'un « effacement du pouvoir, les choix collectifs n'étant plus affaire de politique mais de technique [... et] occult[ant] les rapports de force » (Chevallier, 2003 : 206).

Est-il pourtant possible d'accroître le potentiel et l'impact des espaces d'innovation ? Weick (1976) évoquait déjà les phénomènes de couplage lâche dans les organisations ou systèmes. Les organisations sont aux prises avec une tension permanente entre la propension à resserrer les liens entre leurs composantes et l'acceptation de certaines forces de fragmentation. La notion de couplage semble utile pour comprendre les multiples ramifications entre l'espace d'innovation et son environnement et pour énoncer certaines pistes pour en accroître le potentiel. Elle renvoie à un ensemble de liens non continus entre les composantes d'une organisation ou d'un système (Orton et Weick, 1990). L'espace d'innovation, et c'est là à la fois sa force et sa faiblesse, entretient tout au moins a minima des liens lâches avec son environnement, quand bien même il est prescrit par une autorité managériale ou régulatrice. Le développement de l'espace et sa capacité de devenir acteur commandent vraisemblablement un va-et-vient permanent entre découplage et recouplage : le couplage lâche voulant protéger l'espace de liberté propice à l'innovation et le couplage plus serré visant à inscrire l'espace comme une composante légitime de l'environnement organisationnel dans lequel il prend forme (Pache et Santos, 2013). Les liens avec cet environnement plus large sont donc aussi l'objet d'efforts et de construction.

Ces liens peuvent être relationnels, quand, pour Boiteau et Baret, c'est la mise en relation du travail du groupe de travail avec les instances managériales habituelles de l'hôpital, tout au long de la discussion du projet RH qui semble être garante de cette effectivité. Ils peuvent aussi être idéels, quand le projet de contrat métropolitain de santé s'appuie sur les idées de développement durable et de réduction des inégalités de santé qui sont de la compétence de cette métropole, quand l'innovation consiste à étendre les compétences de cette dernière au domaine de la santé (Honta et Basson). Ces contributions ne sont pas sans rappeler les travaux de Dougherty et Dunne (2011) qui ont proposé la notion d'écologie favorable pour décrire les propriétés d'un milieu, au-delà de dispositifs organisationnels singuliers, propice à l'innovation continue.

Mais cette importance à penser l'adossement ne signifie pas pour autant une ouverture, tant avons-nous dit précédemment que la particularité d'un espace favorable aux innovations réside dans la caractéristique de ses frontières à protéger les individus qui y opèrent. De même, cette particularité peut découler d'une dynamique dans le temps entre « clôture » et « ouverture » (Grenier, 2014 ; Chreim *et al.*, 2013). L'articulation entre travail au sein de l'espace du projet RH, pour Boiteau et Baret, et les temps de rencontres avec les instances officielles de l'hôpital relèvent de cette dynamique. Pour Grenier (2014), et étudiant deux services d'une même organisation devant s'approprier un changement majeur de politique publique, ces derniers ont pris le temps à travailler de manière isolée pour ré-interroger leurs propres pratiques, avant d'imaginer des modes originaux de pratiques communes.

Si le jeu incessant de découplage et recouplage pourrait favoriser un ancrage institutionnel des espaces d'innovation et leur légitimité, il ne s'attaque pas en soi à l'enjeu de la propulsion et de la propagation des innovations. Une approche possible du problème pourrait consister à multiplier les espaces dans un champ donné. Cela commande l'établissement d'un mécanisme ou stratégie portée par une autorité institutionnelle qui dépasse le cas singulier d'un espace. De façon inattendue, un tel dépassement des espaces d'innovation pris un à un rejoint ici d'une certaine manière les travaux plus classiques de Rogers sur la diffusion des innovations – l'innovation étant ici l'espace. Les politiques publiques, mais aussi de nouvelles parties prenantes que sont des fédérations professionnelles ou les mouvements sociaux (Hargrave et Van de Ven, 2006) peuvent jouer ce rôle de propagation systématique des espaces d'innovation sans contraindre des initiatives plus spontanées. Les mécanismes qui permettent ce double jeu en cohérence sur le plan des politiques sont à identifier.

2.3. L'évaluation et le projet d'une réflexion organisée sur les espaces d'innovation

De longue date, les travaux en théorie des organisations ou en stratégie se sont intéressés aux déterminants de l'innovation (Damanpour, 2010) portés par les organisations. Il s'agissait dans ce cas d'identifier un ensemble de variables susceptibles d'influencer positivement la capacité de ces dernières à innover sans nécessairement proposer un dispositif ou mode d'organisation distinctif (un espace) pour la rendre possible. Ce qui est nouveau avec la notion d'espace d'innovation est la mise en place de façon délibérée d'une forme d'organisation pour compenser ou s'extraire des limites des structures et règles existantes. L'espace devient alors le prisme d'une nécessaire évaluation. Or peut-on noter que cette question n'est jamais clairement abordée dans les 5 contributions. Ce constat rend finalement compte de la difficulté bien connue à instaurer une culture d'évaluation dans les domaines

d'action publique. Quand une évaluation est menée (parce qu'imposée), elle s'inscrit souvent peu dans une perspective de réflexion sur l'action (Fouquet, 2013). Il existe encore un défi pour porter à l'agenda cette évaluation et de trouver les bons acteurs qui peuvent s'approprier cette dernière.

L'évaluation des espaces d'innovation doit dans un premier temps porter sur une caractérisation précise du dispositif mis en place. Cette description empirique ne devrait pas porter uniquement sur les acteurs qui sont mobilisés et sur les objectifs poursuivis mais comprendre aussi une analyse fine des processus et pratiques mis en place pour faire émerger ou appliquer les innovations (ce qui rejoint notre précédente discussion sur les tests de premier et de second ordres).

Les approches réalistes (Pawson, 2013) dans le domaine de l'évaluation insistent sur l'importance d'identifier les mécanismes par lesquels des acteurs en présence de certaines ressources (un espace d'innovation par exemple) vont traduire ces dernières en effet (dans notre cas une plus grande capacité à faire émerger, appliquer ou diffuser les innovations). Les cinq articles nous permettent de mieux connaître les acteurs impliqués, les objectifs poursuivis et certains processus ou pratiques mis en place, que nous venons de présenter. À cet égard ils présentent des exemples concrets et probants d'espaces d'innovation. Ils ne présentent toutefois pas de façon égale l'innovation véritablement produite et les mécanismes qui ont été activés pour la rendre possible. Boiteau et Baret montrent que les délibérations autour de controverses peuvent être considérées comme un mécanisme plausible pour passer d'une communication autorisée par l'espace entre une diversité d'acteurs à des solutions novatrices en matière d'organisation du travail. Aubouin et Le Chaffotec fait de l'acceptabilité d'un prototype par des professionnels de santé et des patients un critère plausible du potentiel de l'espace ; en particulier quand un des espaces étudiés est suffisamment poreux (au sens où nous l'avons évoqué plus haut) pour organiser une mise à l'épreuve dans des conditions réelles d'usage.

Par ailleurs, l'analyse de ces mécanismes ne peut être conduite sans une analyse fine du contexte dans lequel les espaces d'innovation s'inscrivent et évoluent. Dit autrement, les interactions entre le contexte et les espaces d'innovation induisent nécessairement des changements dans l'espace même et dans son contexte. Évaluer l'espace consiste donc à suivre son évolution et ce, autant sur le plan des acteurs qui y participent, des objectifs poursuivis, des pratiques et processus déployés pour intervenir en faveur de l'innovation et de ses résultats. L'approche retenue est longitudinale et commande des méthodes de recherche appropriées. Ce travail d'évaluation ne peut être conduit il nous semble sans des liens étroits entre les acteurs de l'espace et les responsables de l'évaluation (Patton, 2010).

Un autre enjeu se trouve dans la caractérisation de ce que produisent les espaces d'innovation. Si on considère que l'objectif ultime est la génération ou l'application d'innovations, l'évaluation doit être en mesure de bien circonscrire l'innovation en cause et sa qualité plus ou moins transformative. À cet égard, les articles présentés dans ce numéro nous invitent chacun à leur façon à poursuivre la réflexion sur les critères à mobiliser pour rendre compte de ces innovations. Plusieurs questions peuvent ici être posées : Qu'est-ce qui doit être considéré comme une innovation ? Quelles sont les caractéristiques permettant de les décrire empiriquement ? Doit-on nécessairement avoir des signes empiriques de changements pour attester qu'il y a innovation ? Comment caractériser de tels changements ou les effets des innovations ?

Nous avons voulu utiliser ici le langage de l'évaluation pour souligner l'importance d'approfondir notre compréhension du potentiel et des limites des espaces d'innovation. Du point de vue des politiques publiques, il s'agit là d'un enjeu crucial puisque le soutien apporté à ces espaces va dépendre largement de la capacité à démontrer et comprendre le rôle qu'ils peuvent jouer dans les dynamiques d'innovation. De plus, comme souligné précédemment, la multiplication des espaces d'innovation peut mener à devoir analyser les interactions et les relations entre ces derniers et la puissance de ces réseaux pour créer ce que Dougherty et Dunne (2011) désignaient comme des écologies favorables à l'innovation.

Pour conclure

Nous avons proposé à la discussion un pari : prendre au sérieux la construction délibérée et distinctive d'un espace qui soit en capacité de fabriquer des habiletés à innover. Les 5 contributions qui composent ce numéro thématique montrent pour le moins combien ce regard nous interpelle et nous offre des pistes pour mieux comprendre l'innovation, son émergence et sa diffusion. Ce regard décalé s'inscrit dans un mouvement qui vise à réhabiliter le fait Organisationnel (Dobusch et Schoeneborn, 2015) et le fait Politique (Chevallier, 2005) des dynamiques entrepreneuriales ou innovantes.

Notre lecture de ces travaux nous a conduits à mettre en valeur les efforts multiples (cognitif, méthodologique, politique et social) nécessaires pour construire et animer des espaces. Ils prennent forme dans trois pratiques, que nous appelons des « pratiques d'espaces » qui sont : la construction des frontières, l'ingénierie méthodologique et la preuve à considérer l'espace comme un collectif crédible et légitime pour innover. Ces « pratiques d'espaces » sont à la fois réflexives et délibérées. Elles s'apparentent à des « *institutional work* » (Cloutier *et al.*, 2015 ; Lawrence et Suddaby, 2006), mises en œuvre par des acteurs souvent en marge des routines et institutions établies.

Les travaux restent ouverts pour enrichir davantage notre compréhension du potentiel des espaces, et écarter l'écueil d'un phénomène de mode (Gerring, 1999). Notre mise en discussion n'épuise pas la somme des questions qui peuvent être posées. Nous nous sommes ici proposés à discuter deux éléments majeurs que discutaient les contributions : les conditions de l'adossement des espaces dans les environnements à transformer et l'évaluation de leur capacité à produire de la transformation. Ainsi, tant cet article que le numéro thématique est une invitation à poursuivre les travaux et les controverses dans ces espaces favorables que sont un colloque ou une revue académique.

Bibliographie

- Aggeri F. et Labatut J., 2010. La gestion au prisme de ses instruments : une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. *Finance Contrôle Stratégie* 13 (3), 5-37.
- Ahrne G. and Brunsson N., 2008. *Meta-Organizations*. Edward Elgar Publishing, London.
- Akhlaghpour S. and Lapointe L., 2010. Towards a Process Theory of IT Fashion Entrepreneurship. *ASAC Conference*, Saskatchewan, Canada.
- Akrich M., Callon M. et Latour B., 1988. À quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement. *Gérer et Comprendre* 11, 4-17.
- Akrich M., Callon M. et Latour B., 1988. À quoi tient le succès des innovations ? 2 : Le choix des porte-parole. *Gérer et Comprendre* 12, 14-29.
- Blondiaux L. et Sintomer Y., 2002. L'impératif délibératif. *Politix* 15 (57), 17-35.
- Bode I., Gardin L. and Nyssens M., 2011. Quasi-Marketisation in Domiciliary Care: Varied Patterns, Similar Problems ? *International Journal of Sociology and Social Policy* 31 (3/4), 222-235.
- Boltanski L. et Thévenot L., 1991. *De la Justification: Les Économies de Grandeur*. Éditions Gallimard, Paris.
- Bucher S. and Langley A., 2016. The Interplay of Reflective and Experimental Spaces in Interrupting and Reorienting Routine Dynamics. *Organization Science* 27 (3), 594-613.
- Cartel M., 2013. *La fabrique de l'innovation institutionnelle : les marchés du carbone comme champs d'expérimentations managériales*. Thèse de doctorat, École Nationale Supérieure des Mines de Paris, Paris.
- Chevallier J., 2003. La gouvernance, un nouveau paradigme étatique ? *Revue Française d'administration publique* 105/106, 203-217.
- Chreim S., Langley A., Comeau-Vallée M., Hug J.L. and Reay T., 2013. Leadership as Boundary Work in Healthcare Teams. *Leadership* 9/2, 201-228.
- Christensen C. M., Baumann H., Ruggles R. and Sadtler T. M., 2006. Disruptive Innovation for Social Change. *Harvard Business Review* 84 (12), 94.
- Cloutier C., Denis J.L., Langley A. and Lamothe LI, 2013. Agency at the Managerial Interface: Public Sector Reform as Institutional Work. *Journal of Public Administration Research and Theory* 26 (2), 259-276.
- Damanpour F., 2010. An Integration of Research Findings of Effects of Firm Size and Market Competition on Product and Process Innovations. *British Journal of Management* 21 (4), 996-1010.
- Dansou K. and Langley A., 2012. Institutional Work and the Notion of Test. *M@n@gement* 15 (5), 503-527.
- Denis J-L., Lamothe L. and Langley A., 2001. The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations. *Academy of Management Journal* 44 (4), 809-837.
- Dobusch L. and Schoeneborn D., 2015. Fluidity, Identity, and Organizationality: The Communicative Constitution of Anonymous. *Journal of Management Studies* 52 (8), 1005-1035.
- Dougherty D. and Dunne D., 2011. Organizing Ecologies of Complex Innovation. *Organization Science* 22 (5), 1214-23.
- Dorado S., 2005. Institutional Entrepreneurship, Partaking, and Convening. *Organization Studies* 26 (3), 385-414.
- Dubois L.E., 2015. *Le pilotage de la genèse de communautés créatives par le co-design : contextes, dynamiques et organisation*. Thèse de doctorat, École Nationale Supérieure des Mines de Paris.
- Fouquet A., 2013. L'évaluation des politiques publiques : État (s) de l'art et controverses. *Revue française d'administration publique* 4, 835-847.
- Friedland R. and Alford R., 1991. Bringing Society Back in: Symbols, Practices and Institutional Contradictions. In Powell W. and DiMaggio P. (eds), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago, 232-263.
- Garud R. and Karnøe P., 2003. Bricolage versus Breakthrough: Distributed and Embedded Agency in Technology Entrepreneurship. *Research Policy* 32 (2), 277-300.

- Genieys W., and Smyrl M. (2008). Inside the Autonomous State: Programmatic Elites in the Reform of French Health Policy. *Governance* 21 (1), 75-93.
- Gering J., 1999. What makes a Concept Good? A Critical Framework for Understanding Concept Formation in the Social Sciences. *Politics* 31 (3), 357-393.
- Grenier C., 2014. L'appropriation des changements stratégiques – Quand la persistance d'anciens arrangements structurels facilite l'appropriation du changement : le cas de la MDPH In Mazouz B. (coord), *La stratégie des organisations de l'État – contexte d'analyse, paramètre de décision et gestion du management*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 287-308.
- Grenier C. and Ibrahim R., 2017. Sustaining Innovative Project at the Boundary of Institutional Fields: the Role of Design Thinking in Feeding Agential Capabilities. *EGOS colloquium*, July, Copenhagen
- Grinsven M., Heusinkveld S. and Cornelissen J., 2016. Translating Management Concepts: Towards a Typology of Alternative Approaches. *International Journal of Management Reviews* 18 (3), 271-289.
- Guérard S. and Seidl D., 2013. Spaces of Institutional Work: A Wonder Drug and the Single Technology Appraisal Procedure in UK. *Academy of Management Proceedings*
- Hargrave T. and Van de Ven H., 2006. A Collective Action Model of Institutional Innovation. *Academy of Management Review* 31 (4), 864-888.
- Hatchuel A., 2004. Apprentissages collectifs et activités de conception. *Revue Française de gestion* 99, 109-120.
- Kellogg K., 2009. Operating Room: Relational Spaces and Micro-Institutional Change in two Surgical Teaching Hospitals. *American Journal of Sociology* 115 (3), 657-711.
- Kingston W., 2012. *The political Economy of Innovation* Vol. 4. Springer Science & Business Media, Heidelberg.
- Lamont M. and Molnar V., 2002. The Study of Boundaries in the Social Sciences. *Annual Review of sociology* 28, 167-195.
- Lanham H. J., Leykum L. K., Taylor B. S., McCannon C. J., Lindberg C. and Lester R. T., 2013. How Complexity Science Can Inform Scale-Up and Spread in Health Care: Understanding the Role of Self-Organization in Variation across Local Contexts. *Social Science & Medicine* 93, 194-202.
- Lawrence B. and Suddaby R., 2006. Institutions and Institutional Work In Clegg S., Hardy C., Nord W.R., Lawrence T., *Handbook of Organizations Studies*, Sage, London.
- Lundin R.A. and Soderholm A., 1995. A Theory of the Temporary Organization. *Scandinavian Journal of Management* 11 (4), 437-455.
- Merindol V., Versailles D., Capdevilla I., Aubouin N. et Le Chaffotec A., 2016. *Le Livre Blanc des Open Labs, Quelles pratiques, Quels changements en France?* Futuris ANRT- NEWPIC.
- O'Reilly D. and Reed M., 2010. Leaderism: an Evolution of Managerialism in IK Public Service Reform. *Public Administration* 88 (4), 960-978.
- O'Reilly C. and Tushman M., 2004. The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review* april, 74-81
- Offner J.M., 2000. L'action publique urbaine innovante In S. Wachter (dir.), *Repenser le territoire. Un dictionnaire critique*, Éditions de l'Aube, Paris, 139-155.
- Moore M. and Hartley J., 2008. Innovations in Governance. *Public Management Review* 10 (1), 3-20
- Munir K., 2005. The Social Construction of Events: A Study of Institutional Change in the Photographic Field. *Organization Studies* 26 (1), 93-112.
- Orton J.D. and Weick K.E., 1990. Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. *Academy of Management Review* 15 (2), 203-223.
- Pache A. C. and Santos F., 2013. Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal* 56 (4), 972-1001.
- Patton M. Q., 2010. *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. Guilford Press, New York.
- Pawson R., 2013. *The Science of Evaluation: a Realist Manifesto*. Sage, London.

- Reay T. and Hinings C.R., 2009. Managing the rivalry of competing institutional logics. *Organization Studies* 30, 629-652.
- Reed M. I., 2009. Critical realism: Philosophy, Method, or Philosophy in Search of a Method? In D. Buchanan and A. Bryman *The Sage Handbook of Organizational Research Methods*, 430-48. Sage, London.
- Rogers E., 1983. *Diffusion of Innovation*. Free Press, New York.
- Roy M., Audet M., Gosselin A., B., Lortie P. and Fortier L., 2011. La communauté stratégique : une approche pour développer la collaboration interorganisationnelle. Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé (FCRSS).
- Sabatier, P. A., Schlager, E., 2000. Les approches cognitives des politiques publiques : perspectives américaines. *Revue française de science politique* 50 (2), 209-234.
- Saidi T, de Villiers K, Douglas TS, 2017. The Sociology of Space as a Catalyst for Innovation in the Health Sector. *Social Science & Medicine* 180, 36-44.
- Sahlin K. and Wedlin L., 2008. Circulating ideas : imitation, translation and editing In Greenwood R., Olivier C., Suddaby R. Sahlin K. (eds), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, London, 218-242
- Simon L., 2009. Underground, upperground et middle-ground : les collectifs créatifs et la capacité créative de la ville. *Management international* 13, 37
- Vallat D., 2017. Que peut-on apprendre des tiers-lieux 2.0? XXVI^e conférence de l'AIMS, juin, Lyon, France
- Westley F., Antadze N., Riddell D., Robinson K. and Geobey S., 2014. Five Configurations for Scaling Up Social Innovation: Case Examples of Nonprofit Organizations From Canada. *The Journal of Applied Behavioral Science* 50 (3), 234-260.
- Weick K.E., 1976. Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly* 21 (1), 1-19.
- Wenger E. (1998), *Communities of Practice. Learning, Meaning, and identity*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Zietsma C. et Lawrence T. B., 2010. Institutional Work in the Transformation of an Organizational Field: The Interplay of Boundary Work and Practice Work. *Administrative Science Quarterly* 55 (2), 189-221.