



Note de lecture

« Innovation publique et nouvelles formes de management public »

Angéline Armandy, Madina Rival
Avril 2021 – Editions La Documentation Française
[Lien pour commander l'ouvrage](#)

POURQUOI VOUS DEVEZ LIRE CE LIVRE ?

- Parce qu'il est agréable à lire, qu'il va à l'essentiel, et qu'on sort de sa lecture avec des clés de lecture et d'explications de situations auxquelles nous sommes confrontés quand nous travaillons dans ce secteur.
- Parce que les auteurs ont effectué un travail riche de collecte de contenus, de paroles et de témoignages d'intervenants bien choisis.
- Parce que si vous avez peu de temps, vous pouvez lire ce livre par la fin et son dernier chapitre : 10 questions sur l'innovation publique que vous n'oseriez pas poser.
- Parce que ce livre ne parle pas seulement d'innovation publique, mais aussi et surtout d'innovation dans un contexte professionnel spécifique.

SOMMAIRE

Remerciements – 5

Introduction - 7

Chapitre 1

De quoi l'innovation publique est-elle le nom ? - 13

Aux origines, la question de l'innovation - 17

Depuis les années 1980, la quête du nouveau management public - 21

L'innovation dans les services publics : un objet d'étude du XXI^e siècle - 33

Chapitre 2

État des lieux de l'innovation publique - 43

Les services d'appui à la modernisation de l'État et leurs financements - 45

Les dispositifs à rayonnement étatique et territorial - 58

La diffusion de l'innovation en pratique - 87

Chapitre 3

Innovation publique et mutation du management public - 105

Une stratégie publique en mouvement - 109

Une transformation des pratiques professionnelles des agents et des managers - 132

Une mutation des postures professionnelles des agents et des managers - 146

10 constats pour éclairer la mutation du management public - 175

L'innovation publique en 10 questions que vous n'oseriez pas poser - 181

Index : « Les mots-clés de » - 197

Liste des encadrés - 199

Liste des infographies - 201

Liste des tableaux - 202

Lexique des acronymes de l'innovation publique - 203

Bibliographie/sitothèque - 207

Chapitre 1 - De quoi l'innovation publique est-elle le nom ?

P.7 Le management public s'est mué en « nouveau management public ». Certains crient alors au scandale démocratique. *On s'inquiète de l'invasion des pratiques du privé au sein de l'administration. D'autres louent l'audace managériale et la performance de gestion.* [...] En 2018, 69% des Français trouvent que l'Etat n'est pas innovant ! Parmi *les secteurs jugés les plus innovants : les finances publiques, l'écologie et le développement durable* ; les secteurs jugés *les moins innovants étant la justice et l'agriculture.*

P.8 La défiance vis-à-vis de l'action publique est de plus en plus forte : services jugés peu adaptés aux besoins des citoyens, files d'attente, éloignement géographique... [...] La quintessence de cette évolution serait l'innovation publique, Graal de tout décideur public. [...] *Le mois de novembre devenu le mois de l'innovation publique.*

P.9 Cette innovation publique serait donc tout à la fois *une obligation et une chance* pour la sphère publique, *injonction paradoxale à être créatif* ! [...] Est-ce une mode ou une réalité ? Est-il forcément bénéfique d'innover dans la sphère publique.

P.15 Qu'on l'appelle modernisation, transformation ou innovation, *l'action publique opère une mutation*, certes déjà amorcée depuis plusieurs années, mais plus que jamais dans une temporalité contrainte sans précédent.

P.16 Petit Robert : L'innovation est l'introduction dans un domaine établi de quelque chose de nouveau. Plus précisément dans le domaine de l'économie et du management, *on peut définir l'innovation comme l'introduction marchande d'une invention.* [...] L'invention est la découverte de principes ou de procédés nouveaux, indépendamment de son application commerciale éventuelle.

P.17 Dans cette économie classique puis néoclassique, l'innovation est très positive. Elle est permise par la mécanisation du travail issue du progrès technique et engendre croissance et emploi. [...] Schumpeter va « routiniser » le processus d'innovation. [...] Il met en évidence, dès cette époque, le caractère vital de l'innovation pour des entreprises en contexte concurrentiel. [...] Notons ici que c'est la remise en cause de l'ordre établi, la prise de risques, qui conditionne la capacité d'innovation de l'entrepreneur Schumpéterien.

p.18 *Trois types d'innovation : une nouvelle méthode de production et d'organisation [...] une innovation de produit [...] de nouveaux débouchés.*

[...] Dans ce contexte de concurrence mondiale, la capacité d'une entreprise à innover pour se distinguer est de venue centrale.

P.19 L'innovation ne se décrète pas mais elle peut s'étudier. [...] Processus innovant depuis l'invention jusqu'à la diffusion, en passant par la mise en œuvre. [...] L'idée, plutôt séduisante est que l'innovation peut provenir, non seulement de l'intérieur de l'entreprise mais également de l'extérieur, par exemple grâce à des coopérations interentreprises.

P.20 L'entreprise a partagé ses plans et éléments techniques de manière à pouvoir produire des respirateurs rapidement et à bas coût. [...] *On parle d'innovation frugale.*

P.21 La culture française est marquée au contraire [des pays anglo-saxons et du nord] est profondément marquée par la séparation de la chose privée (qui peut être managée) et de la chose publique, laïque (qui doit être administrée).

P.24 Un passage sur les associations et les revues de recherche en management public : Gestion et Management Public, Politiques et Management Public, La revue internationale des Sciences Administratives, Public Administration Review.

P.25 Planning Programming Budget System (US). Il s'agit d'une technique de gestion des finances publiques qui repose sur une analyse coût/efficacité systématique et qui sera officiellement

abandonnée dans les années 1980. [...] C'est ainsi qu'en 1993 le Congrès américain propose et fait voter une loi objectivant la mesure des résultats du gouvernement fédéral et de ses institutions. [...] En France il faut attendre les années 2000 pour que la réforme de l'Etat institutionnalise le contrôle de l'action publique par le budget et l'importation du management privé dans la sphère publique.

P.26 Les écueils du Nouveau Management Public. Critiquer le NPM n'est plus aujourd'hui faire preuve d'originalité tant il existe un consensus sur l'inadéquation des méthodes. [...] Trois types de limites sont particulièrement soulevés, celles en termes de sens donné à l'action, de financement et de gestion des ressources humaines.

P.31 Les organisations publiques sont caractérisées par l'absence de création de valeur marchande appropriable ainsi que par un contrôle formel comme informel des autorités publiques. [...] Contrairement aux organisations privées, les organisations publiques seraient dominées par une culture bureaucratique, avec des objectifs difficiles à déterminer et devraient rendre compte à une multitude de parties prenantes, autant de barrières à l'innovation publique !

P.32 La publicité [sollicitude pour le public] caractérise les organisations qui sont soumises à l'autorité publique plutôt qu'à celle du marché.

P.34 Le management de l'innovation publique est différent du management du changement dans le secteur public qui est la suite logique des défaillances du NPM. Il se situe dans un registre différent de celui de la réforme administrative, car contrairement à la réforme, l'innovation est « fun et sexy ». Il s'agit quasiment d'un concept magique tant il est à la fois abstrait, connoté positivement, manifestement outillé pour résoudre les problèmes des situations passées. [...] L'innovation dans les secteurs publics concerne la plupart du temps la production de services (servuction, que l'on ne peut ni répliquer tout à fait ni stocker et qui implique une participation active de l'utilisateur). [...] On parle aujourd'hui d'une hybridation de l'innovation publique (mélange d'innovation issues du secteur privé et d'inventions spécifiquement publiques). On parle également « d'innovation ouverte et collaborative » avec les citoyens qui sera développée sur le plan pratique dans la suite de cet ouvrage. [...] La Kennedy School of Government de Harvard remet chaque année un prix de l'innovation publique « Innovations in American Government Award ». Depuis sa création, il a ainsi été répertorié plus de 27 000 programmes en la matière aux Etats-Unis.

P.36 La nature de l'innovation publique, une comparaison européenne. Cette recherche postule qu'elle est différente selon les pays en fonction de la relation entre le monde de la recherche et celui des décideurs publics.

P.37 L'innovation publique : un processus. L'invention. La mise en œuvre. La diffusion.

P.38 La concurrence n'est pas la source de l'innovation publique. Qui invente et pour qui invente-t-on ?

L'invention, approches privée et publique		
	Secteur privé	Secteur public
Typologie	Produit, service, procédé, marché, stratégie, business model, management	Dimensions supplémentaires : politique, gouvernance, rhétorique
Organisation concernée	Entreprise et éventuellement ses partenaires stratégiques, secteur industriel, <i>cluster</i>	Organisation publique, secteur et champ institutionnel
Dynamique externe	Concurrence	Besoins de changement et aspirations de la société
Dynamique interne	Managers et notamment R&D, réseaux, innovation ouverte avec les clients	Innovation ouverte avec les citoyens, les usagers, les politiques élus et les experts

Source : d'après Jean Hartley in Osborne et Brown (2017).

Commenté [RJP1]: Les tableaux sont en cours de remplacement par des versions plus propres.

P.39 Une petite entreprise de type start-up (voir les start-up d'Etat) sera mieux à même d'inventer-, mais pour un développement industriel, il lui faudra grossir ou déléguer la production à des prestataires. [...] Si la bureaucratie, déjà évoquée, rigidifie les structures et processus internes, cela ne sera pas favorable à la mise en œuvre de l'innovation. Pour contourner ces contraintes, il existe la structure projet qui est caractérisée par une unité de temps (une durée de vie de limitée), de projet (un objectif) et le mélange d'acteurs issus de différentes fonctions de l'entreprise et autonomes hiérarchiquement. [...] Ce mode projet est utilisé dans le cadre de l'invention comme au départ de sa mise en œuvre. [...] La culture de l'innovation, nous la définissons comme un ensemble de croyances et valeurs partagées par un groupe d'individus ayant comme point commun l'importance d'innover.

P.40 La vocation des innovations publiques est de répondre aux besoins des usagers. On parlera parfois de valeur publique, qui serait mesurée plus largement que par un rapport coût /bénéfice économique en questionnant la satisfaction des usagers et plus largement le bien-être collectif (par exemple, en termes de développement durable) généré par telle ou telle mesure publique. [...] Pour ce faire, un état démocratique innovant mettra à la disposition des citoyens le plus d'informations possibles. La civic-tech.

La mise en œuvre de l'innovation, approches privée et publique		
	Secteur privé	Secteur public
Facteurs de développement	La taille (facteur ambivalent) La souplesse organisationnelle (la bureaucratie) La culture (facteur positif)	La taille (facteur ambivalent) La souplesse organisationnelle (la bureaucratie) La culture (facteur positif)
Critères de performance	Les profits La position de marché et les parts de marché	Amélioration du service au public Valeur publique
Contrôle	Par l'entreprise, restreint	Par le public, transparence

Source : d'après Jean Hartley in Osborne et Brown (2017).

P.41 La diffusion d'une innovation, c'est sa capacité à être appropriée par une large partie des consommateurs ou des usagers, en dehors de son organisation d'origine, sur plusieurs territoires, voire à l'international et pour une période significative. [...] Au contraire du secteur privé, la mission de service public suppose la non-appropriation des innovations et la collaboration des différents acteurs publics pour une amélioration continue du service aux usagers. C'est par exemple le rôle des différents colloques et remises de prix dédiés à l'innovation publique ou encore des plateformes collaboratives qui seront développées dans l'ouvrage.

P.42 De nouvelles pratiques de management sont nécessaires, stimulant par exemple la prise de risque.

La diffusion de l'innovation, approches privée et publique

	Secteur privé	Secteur public
Motivation des innovateurs à diffuser	Diffusion restreinte pour exploiter un avantage commercial <i>via</i> des brevets	Diffusion étendue aux autres organisations pour améliorer le service public
Motivation des adoptants à s'approprier l'innovation	Incitation à apprendre des concurrents	Manque d'incitation à apprendre des autres organisations du même champ

Source : d'après Jean Hartley in Osborne et Brown (2017).

Chapitre 2 - État des lieux de l'innovation publique

P.45 Liste des services d'appui à la modernisation de l'Etat et leurs financements, [acronymes détaillés dans l'ouvrage si besoin] DITP (p.43) , DINUM (p.49 ISO, PSN, TECH.GOUV), DGAFP (p.49), CISIRH, MTFP, DIE (p.50), DGME, SGMAP, DISIC, DAE (p.49)

P.48 Voir le manifeste de l'innovation publique. Sont concernés la place de l'utilisateur, l'ouverture aux autres structures, l'intérêt d'être dans le « faire », de « prototyper », d'« expérimenter », d'« évaluer pour déployer », etc... Il faut également référence au Nudge.

P.52 Voir la liste des projets retenus par le Fonds d'accélération des start-up d'Etat (FAST) <https://beta.gouv.fr/approche/fast>

P.54 FAIRH, FIRH.

Synthèse des projets présentés depuis la création du fonds d'innovation FIRH

Année	Nombre de projets présentés	Nombre de projets lauréats
2020 (résultats de l'appel à projets de février)	72	33
2019	91	46
2018	92	32
2017 (année de lancement)	164	51

Source : Armandy & Rival.

P.58 Même si l'objectif de ces fonds est de s'appuyer sur des ressources internes, le consulting occupe une place importante dans l'écosystème de l'innovation publique.

P.59 Les laboratoires d'innovation publique sont à la fois des lieux physiques et des structures de travail dans les institutions, ou au contact direct de celles-ci. [...] Douze laboratoires ont ainsi été créés en région. Voir liste.

P.62 La 27^{ème} région : un laboratoire d'innovation publique emblématique. « Nos partenaires sont des collectivités, des administrations et des acteurs privés qui nous soutiennent à la fois pour profiter et contribuer activement à ce bien commun. Tous sont adhérents de l'association ».

P.63 Ce qui est remarquable, c'est le recours à des méthodes inédites pour l'administration, telles que le design de service, le dessin ou la photographie, à l'expérimentation, la scénarisation, autant d'ingrédients visant à faire sortir l'agent public de sa posture habituelle. [...] Les laboratoires d'innovation publique ambitionnent de s'appuyer sur l'intelligence collective pour trouver des réponses innovantes aux problématiques sociales, organisationnelles, managériales qui se posent à eux.

P.64 Nous constatons une certaine porosité entre les secteurs public et privé qui partagent l'idée que l'innovation est un levier de transformation. [...] L'innovation publique, bien qu'encore assez floue, se démarque de l'innovation mobilisée dans le secteur privé par sa finalité. Son but consiste plus à ajuster le service public à l'usager (interne ou externe à l'institution), qu'à réaliser du profit. Cette finalité a vocation à questionner des pratiques et des usages, à travers des expériences vécues, des outils ou des collectifs.

P.65-66 Voici quelques grands principes de fonctionnement des labs d'innovation publique : l'expérimentation, le droit à l'erreur, une autorisation à produire des livrables plus ou moins bien finis (quick and dirty), l'hybridation des regards, le recours à des méthodes créatives, une charte de fonctionnement, l'esprit du libre, des projets documentés, aménagement spatial et ambiance.

P.67 L'autre point marquant dans la démarche des laboratoires d'innovation publique est leur caractère imprévisible, incertain, le fait que l'innovation se construise « chemin faisant » dans un cadre temporel qui peut être très variable selon les projets.

P.74 Porté par la DINUM, Beta.gouv.fr est un incubateur d'incubateurs, dont la fabrique Pôle Emploi.

P.76 Le coût d'incubation d'une start-up (entre 150 000 et 200 000 euros). [...] Le projet repose sur un agent public (futur intrapreneur) et son sponsor.

P.78 Un prototype est créé et testé. Le projet se déroule en 4 phases : une phase d'investigation, une phase de construction, une phase d'accélération, une phase de transfert.

P.79 La spécificité des start-up d'Etat et des territoires est l'emploi d'une méthode : le lean start-up. [...] Cette philosophie se traduit par un concept : « construire, mesurer, apprendre ».

P.86 Depuis 2019 la sécurité sociale remet même un Grand prix de l'innovation. La question de la relation aux usagers y est centrale.

P.87 A titre d'exemple, la DITP compte 20 282 abonnés sur LinkedIn.

P.89 Voir les détails des événements du tableau ci-après dans les pages 89 à 91

Timeline de la création des événements de l'innovation publique

Date	Évènement	Porteur	Typologie
1986	Prix Territoria	Observatoire Territoria (association)	Prix d'innovation pour les collectivités territoriales
2008	Les victoires des acteurs publics	Media : Acteurs publics	Remise de prix
2008	Les rencontres de la transformation publique	Cabinet conseil : Eurogroup consulting	Évènement partenarial avec l'ENA, la DGAFP puis la DITP
2001	Les rencontres internationales de la gestion publique (RIGP)	IGPDE (ministère de l'Économie, des Finances, de la Relance)	Conférence internationale portant sur un thème d'actualité lié à la modernisation du service public
2014	Semaine de l'innovation publique	SGMAP	De nombreuses actions visant à présenter les innovations menées par les administrations
2016	Université européenne de l'innovation publique territoriale	CNFPT	Rencontre des innovateurs de la fonction publique territoriale
2017	La Cousinade	DITP	Rencontre brassée de la communauté des innovateurs des trois fonctions publiques
2017	Bercy Innov	Ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance	Journée dédiée à l'innovation des ministères économiques et financier.

Source : Armandy & Rival.

P.91 Différentes approches méthodologiques. Sont décrites :

- Le design de service et design des politiques publiques, avec un focus sur le design thinking
- Le hackathon
- Les sciences comportementales, avec un focus sur les nudges (repris dans l'ouvrage d'Alain Krakovitch – SNCF TGV notamment). Les nudges permettent d'influencer en douceur les comportements (la mouche dans une pissotière est le nudge le plus connu). Focus aussi sur les biais cognitifs : biais de confirmation, biais de conformité, biais d'autorité, particulièrement présents dans le recrutement.
- Open data et data sciences

P.105 – P.173 Chapitre Innovation et management public – non traité dans cette note car peu utile pour les projets digitaux.

10 constats pour éclairer la mutation du management public

P.175 **Constat N°1 : une accélération de la transformation publique.** [...] Il est difficile de dissocier innovation et transformation de l'action publique. Voir le tableau P.176

P.177 **Constat N°2 : un tournant numérique sous l'impulsion notamment de la DINUM** [...] le recrutement dans son processus puisqu'il s'oriente sur des outils de plus en plus numériques. La formation qui s'hybride et se digitalise grâce au développement d'offres et de plateformes portées par l'Etat ou d'autres acteurs. [...] **la délivrance d'information aux agents avec une logique ATAWAD (any time, anywhere, any device).**

P.178 **Constat N°3 : de nouvelles formes d'apprentissage.** [...] **Mentor sera prochainement un axe important de la formation continue des agents.** La gamification est un axe qui n'est pas seulement dédié à l'apprentissage mais reste une approche privilégiée en pédagogie, notamment dans le digital. Un peu moins visible, le social learning, théorie développée par Albert Bandura. [...] **Constat N°4 : répartition des différents types d'innovation** [...] start-up d'Etat et des territoires.

P.179 **Constat N°5 : de nombreux dispositifs et outils comme appui de la transformation** (décrits précédemment) [...] **Constat N°6 : une sémantique pluridisciplinaire** [...] **Constat N°7 : une forte influence du secteur privé** [...] Cette évolution devrait permettre probablement de faciliter les passages entre secteur public et secteur privé en termes de mobilité notamment. [...] **Constat N°8 : une fonction ressources humaines au cœur de la mutation managériale.**

P.180 **Constat N°9 : mutation managériale oui, mais pas pour l'ensemble des agents** [...] Un effort de diffusion de l'innovation est en marche, mais il est encore un peu tôt pour vérifier son impact sur l'ensemble des agents publics qui ne sont pas toujours sensibles aux modes de communication mobilisés (réseaux sociaux, sites internet...). [...] **Constat N°10 : émergence de nouvelles compétences** [...] soft skills, hard skills et mad skills [...] **les deuxièmes sont souvent liées au numérique ou à la science des données qui nécessitent des compétences techniques pointues et relèvent de la capacité à être dans la disruption, dans l'agilité. Certaines de ces compétences sont également très recherchées dans le secteur privé, ce qui met en tension un certain nombre de métiers.**

L'innovation publique en 10 questions que vous n'oseriez pas poser

P.181 L'innovation est-elle spécifique dans le secteur public ? [...] Innovation hybride qui provient à la fois de transpositions mais aussi de différenciations par rapport au management privé. [...]

L'invention publique se distingue par ses sources : elle est supposée répondre aux aspirations et besoins de changement de la société plus qu'à des préoccupations de concurrence. [...] Une innovation publique réussie sera celle qui contribuera à améliorer le service public, quand l'évolution privée est évaluée en termes de parts de marché. [...] L'innovation publique se pense légitimement dans le cadre d'une démarche de diffusion aux autres organisations pour une amélioration continue du service public.

P.182 Y a-t-il une ou plusieurs façons d'innover pour le secteur public ? [...] deux approches non exclusives : une conception numérique (DINUM)... proposer des applications digitales pour résoudre les « irritants » repérés sur le terrain – une conception plus managériale de l'innovation. [...] Sans rentrer dans les détails de ces différents outils, l'étude de leur usage met en évidence une possible instrumentation. Ces outils formalisent l'action innovante dans le cadre public et ont pour objectif de modifier le comportement des acteurs impliqués ; ils portent un ou des visions politiques.

P.183 Le management public est-il innovant de la même manière dans tous les pays ? [...] Trois tendances mondiales communes et récentes sont repérées par l'OCDE :

- Mieux comprendre les besoins des usagers
- Simplifier les procédures et politiques publiques
- Numériser les services publics

P.184 Paris est-il le centre de l'innovation publique ? [...] Les initiatives porteuses de changement proviennent très largement des territoires. [...] Les territoires sont des lieux d'expression d'une multitude d'initiatives qualifiées par Norbert Alter « d'innovations ordinaires » car elles ont vocation à trouver des solutions pragmatiques et originales aux besoins de la population.

P.185 Si l'innovation est une thématique attractive, sa mise en pratique reste néanmoins complexe car elle implique de la coopération entre acteurs publics et/ou privés, aux enjeux et aux objectifs souvent différents voire contradictoires. [...] Ainsi un projet porté dans le cadre d'une impulsion des pouvoirs publics parce qu'il affiche des objectifs, fait l'objet d'une contractualisation et d'engagements financiers, a peut-être plus de chances d'aboutir qu'un projet issu du terrain peu porté politiquement ou par les instances de gouvernance.

P.186 Peut-on évaluer l'innovation publique ? [...] L'évaluation elle-même doit innover, c'est ce à quoi nous devons travailler désormais.

P.187 En matière publique, le design est-il la solution à tous nos problèmes ?

P.188 L'Etat peut-il encore innover dans le cadre de la crise Covid-19 ? (Note : pas mal d'exemples de nudges, notamment l'attestation Covid.)

P.190 L'innovation publique est-elle une mode managériale ou une réalité ? Une mode managériale est un ensemble de pratiques ou outils standardisés qui se répand dans toutes les organisations indépendamment de sa pertinence. [...] Qu'en est-il de l'innovation publique bien souvent proposée par des cabinets de design privés ou des experts publics formés à ces sujets ? [...] C'est le reproche qu'on peut faire à certains Labs, foyers d'innovation qui cachent une forêt d'immobilisme. [...] C'est la question de la compréhension, de l'acceptation, et de l'utilisation par les citoyens destinataires qui se pose. Il s'agit de traiter de la réception des politiques publiques : problématique générale de l'appropriation individuelle ou collective des idées qui contribue de manière dynamique au contenu de l'innovation au-delà de sa diffusion. [...](P.192) Le management innovant est un concept qui recouvre l'usage d'une multitude d'outils autour de plusieurs objectifs : libérer les énergies, stimuler la créativité, favoriser l'agilité, développer l'adaptation, donner plus de sens au travail. Il vise à la fois à améliorer le niveau de performance et les conditions de travail des agents et leur engagement.

P.193 Quel rapport l'innovation publique entretient-elle avec la démocratie ? [...] Des administrations, des organisations internationales, des agences publiques diverses, des think tanks, et des entreprises privées (ou hybrides dans le meilleur des cas, des cabinets de conseil le plus souvent).

P.194 Reste le rôle des citoyens qui est aujourd'hui plébiscité dans les démarches d'innovation publique. [...] L'association Démocratie Ouverte propose par exemple une démarche des « innovateurs démocratiques ».

P.195 Est-ce forcément bénéfique d'innover dans la sphère publique ? [...] On pense également à la transformation du rapport de l'organisation publique avec son écosystème par la mise en place de communauté de pratiques, qui font participer différents services publics, des acteurs privés et des citoyens (usagers ou non). [...] **L'intention première de l'innovation publique : la question des valeurs publiques. Innover, oui, mais dans la quête du sens et en co-construction avec tous les acteurs, notamment ceux, agents comme usagers, que l'innovation peut mettre en vulnérabilité.** [...] Partir de cette vulnérabilité, caractère fondateur de notre humanité, pour repenser une innovation publique démocratique basée sur le lien.