

Refaire société par la recherche d'une institutionnalisation collaborative : le cas des transports publics

Dominique Laousse, Sophie Hooge

▶ **To cite this version:**

Dominique Laousse, Sophie Hooge. Refaire société par la recherche d'une institutionnalisation collaborative : le cas des transports publics. Colloque OPDE "Le concevoir ensemble au prisme du lien social", Feb 2016, Rouen, France. hal-01408736

HAL Id: hal-01408736
https://hal.science/hal-01408736

Submitted on 5 Dec 2016

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

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

REFAIRE SOCIETE PAR LA RECHERCHE D'UNE INSTITUTIONNALISATION COLLABORATIVE. LE CAS DES TRANSPORTS PUBLICS

Colloque OPDE "Le concevoir ensemble au prisme du lien social" (Rouen, 4-5/2/2016)

Dominique LAOUSSE

Mines ParisTech, Centre de Gestion Scientifique
SNCF, Département Innovation & Recherche

Sophie HOOGE

Mines ParisTech, Centre de Gestion Scientifique

En matière de projets territoriaux, la question de la coopération avec les utilisateurs est un thème récurrent de toutes les approches de la décision publique, particulièrement dans le domaine des transports. L'appel à la « participation des habitants » au débat public est considéré depuis les années 80 comme la solution permettant de trouver des compromis acceptables, seuls à même de conserver ou de créer du lien social. Cependant, ce modèle semble de plus en plus incantatoire, voire largement en crise, notamment en raison d'un faisceau de contraintes économiques, techniques et sociales dont la convergence ralentit, voire bloque, le débat public. Pour dépasser ce blocage, notre principale hypothèse de recherche est que les dispositifs de restauration de capacités d'innovation collectives et individuelles sont au cœur du challenge de l'innovation territoriale. Nous montrerons que l'innovation territoriale relève soit d'un modèle 1 de « décision par concertation », soit d'un modèle 2 de « conception collaborative ». Le modèle 1 est plus orienté innovation territoriale « au fil de l'eau » (incrémentale) alors que le modèle 2 est plus orienté innovation de rupture.

A l'appui de cette hypothèse, nous faisons le constat que les tentatives de repositionnement des expertises techniques (limiter le « technocratisme ») ou de renforcement des processus de débat public (mobiliser les futurs utilisateurs) ont connu des résultats mitigés (Heurgon & Laousse, 2004). Dès lors, nous avons mis en place des ateliers de conception collaborative, intitulés SpotLAB, sur la thématique des nouvelles mobilités, qui sont des dispositifs territorialisés en Région Picardie (Ligne Amiens-Compiègne) et en Région Bretagne. La notion de nouvelles mobilités a ceci d'utile qu'elle est conceptuellement plus "ouvrante" que celle de transport et donc plus susceptible d'être un objet de conception pertinent. Le transport, quant à lui, relève d'une machinerie dont la conception est plutôt l'apanage de spécialistes et de disciplines techniques particulièrement réglées et routinisées. La part d'inconnu du champ des "mobilités" les rend potentiellement attractives pour des concepteurs, experts et profanes, mobilisables dans le cadre d'une démarche de conception collaborative. Il est à noter que les mobilités interviennent sur des territoires dont la définition et les limites sont elles-mêmes à concevoir de la même façon que la participation des acteurs.

Sans prétendre à l'exhaustivité sur des questions complexes, nous présenterons dans une 1ère section le contexte de la recherche avant de proposer un cadre conceptuel à 3 volets dans la 2ème section: la « reliance sociétale » (Bolle de Bal, 2003) comme une dimension fondatrice de la décision collective, les parties prenantes de conception pour des projets publics et, enfin, les Ateliers KCP comme des éléments constitutifs des dispositifs collaboratifs de conception innovante pour des projets territoriaux. Dans une 3ème section, nous ferons état de deux recherches-interventions menées en Régions Picardie et Bretagne dont nous exposerons et discuterons les principaux résultats dans une 4ème partie. Enfin, dans la partie conclusive, nous avancerons quelques éléments pour apprécier la généricité du présent travail.

I. CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Avant d'entrer dans la thématique des nouvelles mobilités qui sont au cœur des terrains d'investigation, il convient de procéder à un rapide retour historique pour situer ce travail au regard du *dominant design* qui règle l'innovation dans le domaine des transports. Ce modèle d'innovation que nous désignons sous le nom de modèle 1 de « décision par concertation » est associé à la réalisation de « Grands projets d'infrastructure » régis par des procédures de décision standardisées dont les produits (schéma de principe et projet détaillé) sont soumis au débat public dans le cadre de procédures de concertation toutes aussi standardisées. Les modalités de concertation sont qualifiées de contradictoires en vue de préserver un débat sur le fond qui reste limité dans la mesure où le contenu des projets reste largement verrouillé par la logique normée du schéma de principe. Dans ce modèle 1, l'innovation territoriale se

fait « au fil de l'eau », selon une logique incrémentale liée à l'évolution des expertises. Pour mieux apprécier cet état de fait, il convient de revenir sur la généalogie de ce modèle d'innovation expert.

Depuis les années 50, et l'importation d'outils d'évaluation quantifiés élaborés aux USA par la guilde des ingénieurs transport avec l'entier appui du ministère des Transports, les modèles de décision dans le secteur du transport public ont peu évolué. Pendant longtemps, il s'agissait d'objectiver la décision publique sur les choix d'infrastructures, en élaborant des modèles multicritères de plus en plus raffinés puis de soumettre les conclusions au débat public. Pour mémoire, le modèle canonique est un modèle à 4 étapes : Génération (conséquences transport d'hypothèses d'urbanisme), Distribution (matrices Origines/Destinations), Choix modal (matrice O/D par mode de transport) et Affectation (calcul des itinéraires pour chaque O/D).

Ce mouvement de rationalisation quantitative a connu diverses étapes. Il est né au 19ème siècle avec les travaux pionniers de Jules Dupuit, ingénieur des Ponts et Chaussées, sur l'évaluation des investissements publics en infrastructures de gestion de l'eau à l'usage du Ministère des Travaux Publics. Il a élaboré le premier modèle de décision publique « coût-avantages/ externalités » (1844) qui a ensuite été adopté par le ministère des Transports. Il est à noter que le modèle n'avait pas la prétention de tout régenter, mais plutôt d'apporter une vision rationnelle pouvant tempérer les négociations locales autour de la gestion de biens publics. Ce modèle a marqué son époque et les suivantes, jusqu'après la 2ème Guerre Mondiale où un groupe d'ingénieurs et de chercheurs Français s'est saisie de ces questions pour proposer des outils complémentaires. Cette nouvelle série de travaux a abouti à la constitution d'un réseau d'experts en évaluation des projets d'infrastructures de transport qui a poussé à la création de la Commission Boiteux, du nom de son président, à la fois chercheur en économie et président d'EDF-GDF, sous l'égide du Commissariat Général au Plan. La commission Boiteux, s'est inscrite dans la perspective d'évaluation socio-économique des infrastructures publiques initiée par J. Dupuit. Elle a produit deux rapports officiels : Boiteux I (1994) et Boiteux II (2001) sur la méthode de référence à adopter pour l'évaluation socio-économique des transports. Depuis les années 80 un programme de recherche académique-industriel a approfondi ces points dans le cadre du PRD3T (1983-1988) puis des PREDIT I à IV (Programme de Recherche et D'Innovation dans les Transports terrestres), depuis 1990 pour fédérer et doter en moyens financiers les recherches de ce type.

La lecture des rapports Boiteux souligne l'ambition des rédacteurs de promouvoir des démarches quantitatives dans le débat public: « *le calcul économique, malgré ses insuffisances et les critiques qui lui sont adressés, reste ce qu'il y a de mieux pour évaluer les projets. (…) La préconisation de valeurs tutélaires (temps, vies épargnées, bruit, effet de serre, pollution de l'air) [sert à faciliter] l'utilisation de valeurs normalisées dans les décisions d'investissement* ». (Boiteux I, 1994) . De plus, il s'agit de « *faire de l'évaluation socio-économique un outil de dialogue pour alimenter le processus de débat public* » (Boiteux II, 2001). La critique du lien entre évaluation socio-économique et débat public en vue de prendre des décisions pour des projets qui concernent potentiellement tous les habitants d'un territoire donné constitue le point de départ de notre travail dont la question de recherche centrale est : **comment concevoir des projets innovants de manière collaborative dans le cadre de projets territorialisés ?**

II. CADRE DE REFERENCE

Par contraste avec le modèle 1 présenté précédemment de « décision par concertation » pour l'innovation territoriale, nous pouvons préciser le cadre conceptuel retenu pour présenter un modèle 2 de « conception collaborative ». Le choix des mots souligne déjà que dans le modèle 2, l'innovation territoriale est plus une affaire de conception que de décision. Ensuite, nous verrons que dans les deux approches, la question du collectif de décision ou de conception est au cœur des débats mais avec une vision de coordination dans le modèle 1 et de collaboration dans le modèle 2.

A. (RE-)FAIRE SOCIETE: LA RELIANCE SOCIETALE GENERALISEE

Le lien social est un concept délicat à opérationnaliser pour, au moins, deux raisons principales. Tout d'abord, il s'agit d'un concept sociologique centré sur l'observation de « faits » (le groupe, l'interaction sociale) où la « relation [devient] totalisatrice » occultant en cela l'action collective en tant que processus de co-construction de savoirs et de relations (Hatchuel, 2001 ; 2012). Ensuite, le lien social est plus de l'ordre du constat, du résultat de relations entre acteurs, que d'un objet de gestion que l'on peut piloter. Dès lors, il nous a semblé pertinent de partir d'un autre concept issu de la sociologie de l'action, la « reliance sociale » (Bolle de Bal, 2003), reprise en une variante plus orientée sciences de gestion, la « reliance généralisée » (Amar, 2010) pour en proposer une version élargie la « reliance sociétale généralisée ». Pour cela, nous procéderons en deux étapes avec un rappel rapide du contexte

historique dans lequel s'inscrivent le lien social et la reliance sociale pour, dans un deuxième temps, préciser la notion de reliance sociétale généralisée.

1. COGENERATION DU PROGRES TECHNIQUE ET SOCIAL : FAIRE SOCIETE

Enjeu majeur depuis le 19ème siècle, les transports publics ont toujours été au cœur de l'action publique avec l'ambition de relier personnes et territoires. Un trait caractéristique a été la constitution progressive d'entreprises d'abord portées par un foisonnement d'initiatives d'ingénieurs-inventeurs, puis par des grandes compagnies ferroviaires dont sont issus les services publics actuels (Laousse & Hooge, 2015).

Au fil du 19ème siècle, et surtout dans sa deuxième partie (1850-1890), une relation quasi intime s'est construite entre les objets du transport — train, gare (Schivelbusch, 1990) — portée par des interactions suivies avec des acteurs externes. Ces acteurs ont été des hommes d'affaires, principalement Rothschild et les Frères Pereire (Berthon, 2007,) parfois politiques et « affairistes » comme Morny (D'Angio-Barros, 2012), voire des élus locaux, de grands commis de l'Etat comme le Baron Haussmann, de grands ingénieurs et, dans une moindre mesure les utilisateurs finaux. Un nouvel écosystème industriel et sociétal s'est progressivement constitué autour de grands projets de développement de lignes de chemin de fer qui a mêlé décision d'Etat (top-down) et tractations locales (bottom-up). Ces combinaisons d'initiatives témoignent d'une appropriation sociale massive par des acteurs qui ont conféré au transport ferroviaire une valeur sociétale inédite. L'amplification de ce phénomène est manifeste dans l'avènement d'une littérature ferroviaire conséquente relayée par les journaux d'une époque fascinée par le progrès technique. Entre autres exemples emblématiques, la Revue Générale des Chemins de Fer (RGCF) est née en 1878 d'une volonté d'accompagner la montée en compétence d'un collectif en gestation, celui des Ingénieurs et des Agents des Chemins de Fer :

> *La Revue Générale des Chemins de Fer […] a pour but de réunir et de centraliser toutes les publications spéciales relatives à l'industrie des chemins de fer. Elle est destinée à tenir les Ingénieurs et les Agents des divers services des voies ferrées au courant des travaux exécutés, des progrès tentés ou réalisés, en un mot de tous les faits techniques ou commerciaux relatifs aux chemins de fer qui, en France ou à l'étranger, présentent quelque intérêt.*
>
> RGCF, 1878 (extrait du premier éditorial)

La vision collective du « progrès » ne se résumait donc pas à la technique, mais comprenait aussi le « commercial » à entendre à cette époque comme une valorisation d'un progrès social « vendable ». L'empreinte du mouvement saint-simonien, qui associait étroitement dimensions technique, sociale et financière, est ici sensible dans la volonté de faire société, ou plus exactement de contribuer à faire advenir une « nouvelle » société portée par l'explosion du secteur ferroviaire (Berthon, 2007). Le modèle d'industrialisation massive sous-jacent était, dès le début de l'aventure ferroviaire, porteur de nouveaux usages qui signaient « *le renouvellement des rapports entre innovations technique, sociale et sociétale* » (Hatchuel, 2015). Derrière le progrès, Durkheim (1890), le père de la sociologie, voyait une division du travail créatrice de solidarité et de lien social entendu ainsi comme un lien moral. Plus tard, le lien social renvoie à la sociation/ socialisation (Weber, 1920), à la position sociale (Ecole de sociologie de Chicago, 1923). Toutefois, dans toutes ces perspectives, le lien social reste largement considéré comme un fait qu'une démarche analytique permettra de qualifier et non comme un objet d'action collective (Hatchuel, 2001, 2012).

Plus récemment, Bolle de Bal (2003) ouvre une nouvelle voie qui porte sur les relations qui forment le lien social (*reliance*, *déliance* et *liance*) dans la perspective d'une action collective. La reliance est ici porteuse d'une double signification conceptuelle, à la fois « *acte de relier ou de se relier (reliance agie, réalisée) et état de reliance (reliance vécue)* ». Selon l'auteur, la reliance créée du lien social et pas l'inverse. L'acte de se relier implique toujours la mise en jeu « *d'une médiation, d'un système médiateur qui modèle les rapports de reliance. (…) La reliance peut prendre trois formes : médiatisation (reliance-procès d'institutionnalisation), médiation (reliance-structure) et produit (reliance-lien entre acteurs sociaux) ».* Ainsi définie, la reliance recèle une portée *« épistémologique (…), heuristique (…) et prospective (il traduit une dynamique de créativité potentielle)* ». Toutefois, les limites de la reliance sociale ainsi définie sont contenues dans l'intuition, non poussée à son terme, que les interactions sociales ne sont pas seulement un état, mais un processus créatif et prospectif potentiel. Dans son article, Bolle de Bal fait état de l'intérêt du couple déliance (individualismes socio-techniques)- reliance (nouveaux collectifs) pour aborder diverses questions qui structureraient une « *société hypermoderne de la déliance-reliance* ». Cela le conduit à proposer des extensions vers d'autres domaines que la sociologie (économie, technique, psychologie, organisation, culture), mais sans franchir le cap de la transdisciplinarité.

En résumé, Bolle de Bal (2003) enrichit la notion d'action collective en la concevant un construit social portée par des « action-source » de reliance-déliance, mais sans entrer dans la dynamique de cogénération des savoirs et des relations qui fondent l'action collective (Hatchuel, 2001, 2012).

2. REGENERATION DE L'ACTION COLLECTIVE: REFAIRE SOCIETE

Depuis les années 80, les transports publics sont un des lieux privilégiés où s'expriment des mutations majeures des usages urbains porteurs d'une extension de la notion : la « reliance généralisée » (Amar, 2010). Avec la reliance généralisée, Amar reprend la dimension prospective de la reliance sociale, proposée par Bolle de Bal (2003), pour en faire un cadre interprétatif de l'échange entre individus et objets dans la société contemporaine, et plus particulièrement dans les transports publics. La reliance généralisée est sociétale, ce qui revient à considérer le « social » (appartenances et identités locales) comme une dimension d'un concept de « sociétal » qui intègre les mutations des usages quotidiens, notamment les relations aux territoires et aux transformations numériques. Cette définition du sociétal se rapproche de celle de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) entendue comme la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable (Ackerman, 1973). La RSE se traduit par « *le développement d'une capacité gestionnaire de prise en considération de nouvelles questions sociétales* » (Acquier, A., 2007). Par conséquent, en tant qu'objet de gestion légitime, la reliance sociétale peut être conçue collectivement.

De plus, la reliance s'inscrit dans une perspective réflexive sur les relations individuelles et collectives à l'espace et au temps. Cela peut se traduire par « *une séparation de l'espace et du temps dans la vie quotidienne* » dans la mesure où le développement de moyens digitaux d'agir à distance redéfinit la vocation des lieux et des liens sociaux (Giddens, 1986). Les travaux sur les chronotopes (usage des lieux en fonction des moments de la journée) ajoutent à l'approche réflexive une dimension opérationnelle de gestion des rythmes d'usage d'un lieu. Ils soulignent que le lien social se redéfinit dans le flot d'actions quotidiennes qui peuvent faire l'objet de négociations entre les acteurs concernés par un lieu donné (Bonfiglioli, 1997). Ainsi, envisager de nouveaux types de relations à l'espace et au temps nourrit un potentiel de conception de lieux et de liens inédits (Laousse & Hooge, 2015).

Les opérateurs de transport sont confrontés à ce défi de se réinventer en concepteurs de mobilité pour accepter de nouveaux modèles d'usages urbains et redéfinir leur logique d'action. L'objet n'est plus d'organiser un transport robuste et fiable mais standardisé, il faut désormais répondre aux besoins hétérogènes et fluctuant d'individus constituant la société contemporaine réunis dans une mobilité certes collective mais évolutive au quotidien. Toutefois, ce changement de paradigme s'inscrit dans une évolution sociétale plus large, celle de l'économie politique. Ainsi, en ce début de 21ème siècle, il s'agit plus de refaire que de faire société dans la mesure où l'héritage du 20ème est toujours fortement prégnant. Refaire société s'inscrit dans un contexte de « *passage d'un capitalisme d'organisation (fordisme) fondé sur la coordination de semblables à un capitalisme d'innovation porté par la coopération entre individus singuliers* » (Rosanvallon, 2010). La reliance sociétale généralisée est donc un objet de gestion qui concerne potentiellement tous les acteurs. Le paragraphe suivant s'attachera à préciser le rôle de ces parties prenantes sociétales.

B. PARTIES PRENANTES ET INNOVATION SOCIETALE

De manière classique, les dynamiques collectives ont été envisagées comme facilitant l'engagement de parties prenantes décrite comme « *any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives*" (Freeman, 1983). Le management des relations et les partenariats avec les parties prenantes externes (Harrison, 1996) sont une des composantes de l'entreprise étendue (Post *et al*., 2002). L'idée d'entreprise étendue, au-delà de souligner que l'entreprise ne se résume pas à son organisation interne, ouvre le débat sur la nature des relations qui peuvent être entretenues avec les parties prenantes. Un axe de travail des chercheurs a consisté à procéder à un repérage systématique des catégories de parties prenantes (Hart & Sharma, 2004). Ces divers travaux académiques ont surtout permis de préciser la notion de parties prenantes et fait apparaître une multiplicité de cas d'exercice de ce rôle appelant à proposer diverses typologies pour les représenter. Ce foisonnement rend pertinent la caractérisation de leur levier d'influence : pouvoir, légitimité, et/ou urgence (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Cela permet d'envisager des modalités d'association d'acteurs extérieurs à l'activité de l'entreprise d'abord pour crédibiliser et légitimer son action.

Divers auteurs ont cherché à préciser la notion de partie prenante en mettant en exergue différentes stratégies pour « *booster la coopération, la coordination et la collaboration de multi-parties prenantes territoriales* » (Michaux & al. 2011). Ainsi, la théorie de l'acteur-réseau propose une vision du recrutement progressif de parties prenantes autour d'une action collective commune et connue (Callon,

1986). Le modèle de propagation qui sous-tend la théorie de l'acteur-réseau requiert de la stabilité dans les modes de coopération entre acteurs. Dès lors, il ne semble pas en mesure de résister à un régime d'innovation dans l'inconnu en matière d'objet et d'acteurs concernés. Parmi les parties prenantes potentielles, certaines, considérées comme à la marge (*fringe stakeholders*) ne sont pas toujours associées, alors même qu'elles présentent un intérêt particulier dans une perspective d'innovation concurrentielle (*competitive imagination*) (Hart & Sharma, 2004). La participation des parties prenantes peut aussi prendre un tour prospectif : *"Foresight has become an institutional activity as more emphasis has been given to the active participation of stakeholders to shape the future of society. As a key element of Foresight, participation improves the quality of Foresight exercises through the engagement of both scientific and non-scientific knowledge, and their values and preferences. It is through the participation of stakeholders, that mutual understanding and learning among participants are achieved and thus the legitimacy of Foresight exercises increases".* (Saritas, & al., 2013). Le dialogue avec les parties prenantes peut représenter une source d'idées nouvelles si ces échanges sont organisés pour se projeter dans une vision commune (Ayuso *et al*., 2006). Les parties prenantes peuvent alors servir d'intermédiaires en transposant les savoirs qui fondent une innovation d'un contexte organisationnel à un autre (Kanter, 1999 ; Christensen *et al*., 2006). Enfin, la notion de partie prenante n'est pas qu'externe. Elle peut aussi être interne à l'organisation dans une logique de management des parties prenantes de développement de nouveaux produits (*New Product Developpement stakeholders*) pour installer une dynamique d'apprentissage pérenne (Elias & al., 2002) . L'innovation de rupture, quant à elle, suppose l'intervention d'acteurs spécifiques, les parties prenantes de conception, qui apparaîtront progressivement en interne entreprise durant le projet (Hooge, 2010 ; Hooge & Dalmasso, 2015).

La dynamique de développement et de positionnement des parties prenantes se complexifie avec des projets territoriaux dans l'espace public. Les acteurs interviennent sur des territoires dont les limites sont elles-mêmes à concevoir. Ce processus les constitue en espaces d'action multi-acteurs, sachant que « *la définition des acteurs participants est contingente au problème et à son inscription locale (…) [et que] leur participation (…) est souvent à construire* » (Raulet-Croset, 2008) dans un contexte d'ambiguité et d'incertitude (Journé & al., 2008). Ces espaces d'action sont des situations de gestion caractérisées par « *des participants, une extension spatiale (le lieu ou les lieux où elle se déroule, les objets physiques qui s'y trouvent), une extension temporelle (un début, une fin, un déroulement, éventuellement une périodicité)* » (Girin, 1990). Apparaît alors un territoire construit par « *des coopérations multi-acteurs à l'échelle locale* », et pas seulement prescrit par l'autorité publique, d'où une redéfinition du « *rôle du territoire comme objet de gestion, en tant que scène d'action, support de gouvernance, et en tant qu'agrégateur de ressources* ». (Raulet-Croset, 2014). Cette vision stratégique d'un territoire- levier d'action collective installe les territoires de projet comme des « *agencements territoriaux* » à vocation cohésive (*Ibid.*), mais reste évasive sur la manière dont les ressources d'un projet territorial, et notamment ses parties prenantes, se constituent.

Ce point prend un relief particulier pour souligner que la théorie des parties prenantes génériques (Freeman, 2003), de développement de NPD (Elias & al.,2002) et de conception (Hooge & Dalmasso, 2015) nécessite des compléments pour trouver sa pertinence dans les projets territoriaux. Ces constructions théoriques proviennent principalement de réflexions sur l'entreprise étendue (Post & al., 2002) et sur le développement de produits-services (Elias & al., 2002). Ainsi, les parties prenantes des projets territoriaux publics ne sont pas connaissables vu que tels projets concernent potentiellement tous les habitants et les acteurs économiques d'un territoire dont les limites même font l'objet de débats. Il nous semble ici utile de faire état d'un débat parallèle sur des questions similaires dans les recherches sur la décision publique : qui sont les « bons » acteurs de la décision publique ? Quelle est la meilleure manière de les faire participer au débat public ?

Les procédures de décision publique dans le monde des projets territoriaux donnent une part importante à la concertation avec les acteurs locaux. Dans ce cadre, la participation des habitants est érigée en modèle de décision partagée. Cependant, la présence d'acteurs locaux ne garantit pas la participation qui devient trop souvent une figure rhétorique des discours (Laousse, 2002). De plus, les règles formelles d'organisation du débat public brident trop souvent les échanges en faisant des participants des spectateurs d'arguties techniques et administratives. Pourtant, les projets territoriaux sont d'abord des « *projets transactionnels (…) constitutifs d'une capacité collective de réalisation de projets individuels* » (Dupuy, 1987). Pour pallier ces difficultés et rendre les participants plus acteurs du débat public, diverses propositions ont été faites pour impliquer des parties prenantes hétérogènes, et qui ne se sentent pas forcément parties prenantes ou ne veulent pas le devenir. Parmi celles-ci l'organisation de conférences locales de consensus avec des acteurs choisis pour représenter l'ensemble des parties prenantes dans un processus de décision qui les transforment progressivement

en experts de la question mise en débat (Callon & al., 2001) sur des territoires de projet. La constitution progressive d'une intelligence collective par l'échange et le débat reste une voie prometteuse et ce, d'autant plus qu'elle sera associée à des projets collaboratifs (Goux-Baudiment & al., 2001). La prospective du présent propose une perspective de débat collectif sur la fabrication collaborative des « futurs souhaitables » en vue de nourrir un processus de « gouvernance démocratique » (Goux-Baudiment & al., 2001 ; Heurgon, 2008 & 2014). En effet, la crise de la décision publique, par trop sectorisée et séquentielle pour inclure réellement des participants autres que des experts, pousse vers une « prospective du présent [qui] serait plutôt de l'ordre du processus, s'efforcerait de produire une intelligence collective des situations en articulant d'une part les expertises entre elles, d'autre part, ces expertises et les expériences quotidiennes des gens. (…) *La transformation sociale serait alors plutôt le fait du mouvement de la société* » (Heurgon, 2000, 2008 & 2014 ; Heurgon & Laousse, 2004).

Pour que la variété et la diversité des parties prenantes trouve à s'exprimer, la méthode et le dispositif de conception deviennent cruciaux. Ce sera l'objet de la section suivante.

C. DISPOSITIFS DE CONCEPTION INNOVANTE

Après avoir exploré la reliance sociétale généralisée comme aiguillon de l'innovation, puis les spécificités des parties prenantes dans les projets publics, nous allons maintenant aborder la question des démarches de conception susceptibles de sécréter de l'innovation de rupture. Notre propos portera sur 2 points complémentaires : le travail prospectif qui permet de déceler des enjeux potentiellement innovants et les démarches collaborative de conception pour les approfondir.

1. PROSPECTIVE CONCEPTIVE

Dans les approches de la créativité, la double question des déclencheurs de la production d'idées, de l'idéation et des moyens d'améliorer la quantité de pistes de solution produites collectivement occupe une part importante des travaux de recherche (*e.g.*, Amabile *et al.*, 96) . En particulier, la question du processus de construction du brief initial reste ouverte (Hooge & David, 2014) Dans notre contexte d'innovation territoriale le challenge réside effectivement dans le choix des thématiques transformables en idées à soumettre à un collectif de créativité ? Il nous semble que la littérature sur la créativité ne rend pas suffisamment compte du travail prospectif amont qui permet, ensuite seulement, de se concentrer sur les phases d'idéation et de traitement du *Fuzzy Front-End (FFE ;* Koen *et al.,* 96). En d'autres termes, en partant de l'idée que le découpage entre prospective et créativité est plus analytique qu'opératoire, nous proposons de rapprocher ces travaux sous l'appellation de prospective conceptive proposée par Amar (2010).

La prospective conceptive est une démarche de conceptualisation des questions inédites, des changements de paradigmes dont « *le vrai but n'est pas de connaître le futur, mais bien plutôt de le recharger en inconnu (…)* », ceci en vue de « *reformuler le futur* » (Amar, 2015). Elle se donne pour garde-fou d'être non-prédictive tout en restant radicale dans sa recherche des changements de paradigmes (Amar, 2015). En considérant le futur comme ouvert à la mesure de nos capacités à le penser, ces approches évitent l'écueil causaliste des prospectives par scénario (Godet, 1986) doublement bridées par une logique d'extrapolation et de planification stratégique. La volonté affichée de sélectionner des options possibles et probables par voie d'expertise fait courir le risque de négliger l'écho de l'existant : « *«le futur n'existe pas » mais des futurs insistent : ce sont les futurs du passé, les rétro-futurs. Formés par d'autres temps que le nôtre, ils s'étendent jusqu'à nous comme des bancs de brume, hantant nos projets et nos rêves, menant une vie sourde mais effective au sein du présent qui se fait. (…) Le présent renferme ainsi, à l'état de superposition, des propositions de futurs disjonctifs attachés à des passés de profondeur différentes* » (Bublex & During, 2014). Ce mode prospectif non finalisé présente le double intérêt de permettre à des participants de tous horizons de se constituer en prospectivistes de fait sans se mettre en configuration décisionnelle ni conceptrice. L'importance accordée à l'inconnu comme générateur de conceptualisation conduit à donner un temps plus long au débat collectif en évitant d'entrer dans un processus créatif qui réduirait l'étendue des réflexions engagées (Amar, 2015). Dans cette perspective, la créativité collective intervient dans un second temps lorsque la conceptualisation thématique est suffisante pour être partagée et constituer un aiguillon intelligible par un collectif de conception.

Illustrons cette approche sur un exemple dans notre contexte d'innovation territoriale. Le passage du transport à la mobilité est une rupture paradigmatique globale. Elle marque un profond changement de repère entre le paradigme standard du transport, un système technique gérant des flux (véhicules, usagers), et le nouveau paradigme de la mobilité, un attribut d'individus connectés et multi-appartenant à des réseaux et à des territoires hétérogènes, des homo mobilis 2.0 (Amar, 2010 ; Laousse, 2009 &

2015). Des démarches prospectives répétées sur des points particuliers (relations au temps et à l'espace, aux technologies digitales, au corps, à soi et aux autres) ont permis de dégrossir progressivement les conséquences du changement de paradigme. Sur cette base conceptuelle, des thématiques de conception ont pu être choisies pour lancer un processus de conception à même de réduire « l'effet FFE » et d'alimenter un processus d'idéation.

2. CONCEPTION INNOVANTE MULTI-ACTEURS ET TERRITORIALISEE

Les méthodes d'innovation utilisées dans le secteur des projets de transport sont assez semblables à d'autres secteurs économiques : créativité, management de projet, … Leurs avantages et leurs limites ont été largement étudiées par de nombreux auteurs. Nous ne nous placerons donc pas dans une perspective comparatiste, mais plutôt dans une logique de compréhension des enjeux des régimes d'innovation contemporains et de leurs conséquences en termes de nouveaux régimes de conception (Hatchuel & Weil, 2003, 2009 ; Le Masson & al., 2010).

L'histoire récente du Bus à l'international illustre bien ces enjeux contemporains. Depuis 2004, la situation a changé avec l'introduction de démarches de conception innovante dans cet écosystème. L'enjeu était d'innover en matière de transports urbains sous la pression d'une rupture conceptuelle majeure introduite au Brésil (Curitiba) : « *le métro de surface ou le bus qui joue au métro* ». Pour faire court, Curitiba est une ville à croissance hyper-rapide (de 300,000 hts à 2,5 millions en 40 ans) avec des moyens économiques limités, donc sans possibilité financière de lancer les projets de transports lourds (train, métro, tramway) recommandés par les experts. Cette contrainte est devenue une opportunité d'innovation pour inventer un système bus jamais vu auparavant, à savoir puissant comme un métro, à déploiement rapide comme un bus et multimodal comme un réseau intégrant divers modes. Cet hybride bus-métro a connu un succès mondial foudroyant à tel point qu'il est le standard international des projets de transports de surface sous la dénomination de BRT (Bus Rapid Transit). Un tel exemple de rupture conceptuelle (un bus qui n'est plus vraiment un bus, ni complètement un métro, bref un hybride) n'est pas isolé. Cependant, le cas reste intéressant pour le travail de défixation sociale et cognitive qu'il suppose (Agogué, 2014). En effet, qu'il soit fait mention d'une intuition, d'une pression concurrentielle exacerbée, d'une décision stratégique, tout un faisceau d'indices converge vers une prise de conscience que les solutions établies ne s'appliquent plus autant et qu'il conviendrait de faire autrement, sans forcément être au clair sur ce que cela implique en termes de ruptures.

Cet autrement peut prendre diverses formes pouvant aller jusqu'à réinventer produits et services à partir d'un concept de futur produit-service qui permet d'engager un processus de développement (Hatchuel & al., 2001). Le concept initial « *fonctionne (…) comme un mythe rationnel, c'est-à-dire comme une utopie possédant à la fois les propriétés mobilisatrices du mythe [Cassirer, 1953 ; Eliade, 1963] et les propriétés opératoires de la raison* » (Hatchuel in David, 2000). Un « bon » concept initial de futur produit-service a pour caractéristique d'offrir une vision suffisamment large pour ne pas être trop fixante, mais pas trop pour motiver un concepteur à s'en saisir. L'origine de la théorie C-K était de comprendre la nature de l'innovation dans diverses entreprises industrielles, particulièrement les plus innovantes (Hatchuel & Weil, 2003, 2009). Elle est désormais utilisée en tant qu'outil d'interprétation de l'innovation et méthode de génération d'idées (Agogué & al., 2014 ; Potier & al., 2015)

a) DEMARCHE C-K GENERATIVE : LA METHODE KCP

Depuis 2004 et une démarche princeps à la RATP sur l'innovation de rupture dans le monde du Bus, la théorie du raisonnement de conception dite Théorie C-K pour Concept-Knowledge (Hatchuel & Weil, 2009) a servi de base pour développer une méthode de génération d'idées. L'enjeu majeur de la méthode est de provoquer une défixation collective par rapport à l'état de l'art d'une organisation ou d'un groupe de conception sur une thématique donnée. La méthode intitulée KCP pour Knowledge-Concept-Proposals a été élaborée en procédant à une linéarisation du processus de conception innovante au sens de la théorie C-K. La séquence KCP constitue désormais une forme canonique d'atelier de conception innovante qui sont désormais utilisés dans des entreprises de toute taille et de tous secteurs (Elmquist & Segrestin, 05 ; Hatchuel, Le Masson et Weil, 2009 ; Arnoux, 2013 ; Klasing-Chen, 2015 ; Hooge, Bejean & Arnoux, 2016). Sans trop entrer dans les détails présentés dans ces travaux, notons que la méthode KCP se démarque d'autres démarches d'innovation — comme le Brainstorming ou le *design thinking* — sur sa plus forte capacité à défixer conceptuellement un collectif de participants à un atelier de conception. Elle vise à produire une double défixation dans l'espace des concepts C et des connaissances K via un processus collaboratif guidé et structuré en étapes (voir Figure 2 ci-après)

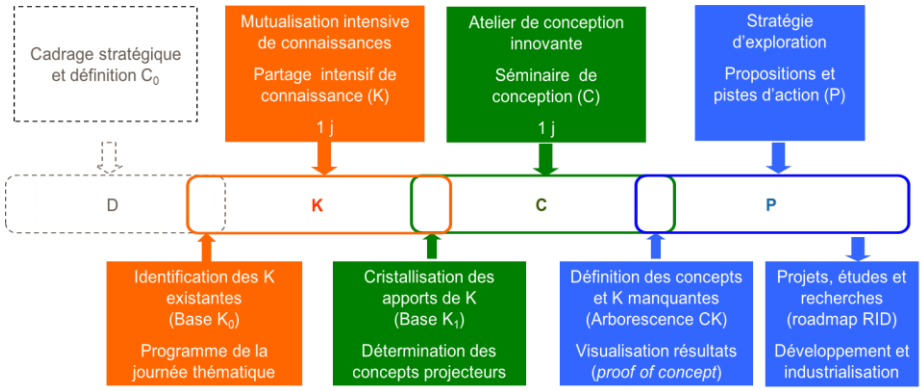


Figure 2- Déroulement d'un atelier KCP canonique

L'initiation des ateliers KCP, est une séquence de préparation active de la démarche, qualifiée de processus de cadrage (« phase D ») ou « i » pour processus d'initialisation, n'a pas le même statut que les phases K, C et P que nous détaillerons ensuite car elle n'implique pas le collectif dans son ensemble, mais seulement l'équipe-projet. Le « iKCP [is] a refined methodology, to enable and facilitate open innovation collaboration (Ollila et al., 2014). Cette séquence de lancement relève plutôt d'une logique de *back-office* destinée à préparer l'atelier de conception innovante proprement dit en élaborant le concept initial Co à partir d'input prospectifs et d'entretiens avec des personnes-clés

La 1ère séquence collaborative, la phase K, est lancée avec la proposition du concept initial Co élaboré en initiation. La Phase K vise à engager les membres du collectif réuni pour l'occasion à se constituer en groupe de conception. Les qualités principales d'un « bon » Co sont d'être indécidable (un « inconnu » vu que l'on ne peut pas répondre par oui/ non, ou simplement, à la question posée) et intriguant (« un inconnu désirable » vu que le groupe a envie de répondre à la question posée, mais sans (encore) savoir comment). L'élaboration du concept initial Co sert aussi référence à l'équipe projet pour choisir des connaissances éclairant des facettes du Co qu'il convient de soumettre au groupe de conception lors de sessions de mutualisations intensives. La confrontation à des connaissances inédites a pour objectif de défixer le groupe par rapport à l'état de l'art en procédant à un état du non-art, c'est à dire de connaissances inhabituelles pour le groupe.

La seconde séquence, la phase C, se présente comme un séminaire de conceptualisation destiné à identifier des idées nouvelles par défixation conceptuelle. Ce travail de défixation intervient lors de sessions de travail collaboratif à partir de « concept-projecteurs » qui structurent les débats autour de questionnements spécifiques élaborées par l'équipe-projet à partir du Co et des débats de la phase K. En résumé, il s'agit de produire des idées sur des thématiques qu'un groupe n'aurait pas forcément naturellement abordées. Ces idées seront ensuite intégrées dans un arbre des concepts C par un travail systématique de partition qui permettent de positionner des pistes d'action potentielles. A partir d'un certain nombre de partitions, variable selon les thématiques abordées en conception, apparaissent des concept-projets qui représentent une 1ère visualisation de pistes d'action à partir de concepts inédits.

La dernière séquence, la phase propositions-projets P, recouvre l'identification de projets opérationnels et les opérations d'exploration de nouvelles connaissances K pour donner du sens aux idées issues de la phase C.

Au global, un atelier KCP est un processus de défixation d'un collectif en vue de manager la valeur, et notamment des valeurs nouvelles. Pour cela, il joue sur une double dimension cognitive (nouveaux concepts et nouveaux savoirs) et sociale (nouvelles relations entre acteurs pour créer de la valeur et la manager dans des projets collaboratifs).

b) GENERATION DE CAPACITES D'INNOVATION COLLABORATIVE

La méthode KCP a déjà démontré sa capacité à engendrer des ruptures, tant au sein d'un collectif déjà constitué que pour soutenir la création de nouveaux collectifs de conception (Hatchuel, Le Masson, Weil, 2009 ; Hooge, Bejean et Arnoux, 2016). En d'autres termes, même si l'apprentissage collectif qui se joue dans un atelier de conception innovante est spécifique du groupe de conception réuni, il joue aussi sur les savoirs et les relations qui fondent l'entreprise (Hatchuel, 2001, 2012). Ainsi, le collectif de conception peut fédérer des individus et des collectifs hétérogènes autour d'un processus d'innovation. Cela permet d'associer des contributeurs, qu'ils soient ou non préalablement liés à l'entreprise qui

mène la démarche KCP. Cette fédération de parties prenantes de conception (Hooge & Dalmasso, 2015) est à entendre au sens fort de constitution de capacités d'innovation individuelles et collectives qui peuvent faire évoluer le couple savoirs-relations dans l'entreprise et dans son environnement (Hatchuel & al., 2003). Colarelli- O'Connor (2008) définit les « capacités d'innovation radicale/majeure » associées à l'innovation de rupture et propose une description des systèmes d'innovation autour de 3 piliers : la Découverte, l'Incubation et l'Accélération que l'on peut rapprocher des phases K-C pour la première, la phase P organisant les deux dernières. Il nous semble que cette matrice de développement de capacités d'innovation au sein d'une organisation peut être étendue à des collectifs de conception internes/externes à l'entreprise. En effet, à une époque où l'open innovation est une quasi norme organisationnelle (Chesbrough, 2003) et où l'intrapreneuriat chahute les organisations en place et leurs interfaces (Borjesson & al., 2014), le développement d'une capacité organisationnelle d'innovation collective devient un enjeu managérial de premier plan.

Les ateliers KCP permettent d'activer les ressorts de l'innovation collective en promouvant une logique de conception collaborative. Cela signifie notamment que le pilotage d'un atelier KCP vise à réduire l'asymétrie en matière de capacités d'innovation qui existe entre l'entreprise et ses partenaires de conception. L'enjeu est de faire émerger une « communauté solidaire » en matière d'innovation. Dans les termes de Colarelli- O'Connor (2008), cela signifierait que les activités de Découverte, Incubation et Accélération sont partageables au sein d'un écosystème d'innovation. Le processus de défixation sociale et cognitive qui sous-tend les ateliers de conception innovante crée de nouvelles capacités d'innovation collaboratives, individuelles et collectives, au niveau de l'écosystème d'innovation. Il nous reste à approfondir la question du "retour" vers les organisations existantes au travers de l'action des parties prenantes au processus de conception en sortie d'un atelier KCP.

D. INNOVATION INSTITUTIONNALISANTE ET ENTREPRENEURIAT INSTITUTIONNEL

L'institutionnalisme est un thème récurrent en théorie des organisations depuis Selznick (1957) pour qui « *Les organisations se transforment en institutions quand elles sont tenues pour acquises* » (Selznick, 1957) ou sont le résultat de la routinisation des interactions entre les membres d'une organisation (Berger & Luckmann, 1966). Toutefois, l'accent mis sur l'institution réglée et routinisée par le courant institutionnaliste standard occulte les mutations institutionnelles par voie d'innovation. Pour d'autres, l'institution n'est pas figée et peut évoluer sous l'influence d'entrepreneurs institutionnels qui savent mobilisent des ressources pour créer une nouvelle institution ou pour la transformer (Di Maggio, 1988). L'entrepreneur institutionnel se comporte comme un agent de changement qui explore les degrés d'agence dont il dispose pour changer l'institution (Battilana, J. & al., 2009). L'innovation institutionnelle, quant à elle, nécessite d'engager une stratégie de défixation identitaire des acteurs organisationnels, seul à même de leur permettre de génèrer des idées neuves (Agogué & Boxenbaum, 2014).

Colarelli- O'Connor (2008) propose le concept « d'orchestration » pour décrire le management des relations, ou des interfaces, entre organisation liée à l'innovation et organisation existante ou dominante. Cette vision de l'implantation durable de l'innovation dans le quotidien de l'entreprise part de l'idée que l'innovation est d'abord une activité locale. Elle serait menée par des *intrapreneurs* qui créent des espaces d'innovation et négocient en permanence leur distance à l'organisation établie soit pour protéger l'innovation, soit pour l'inscrire dans les routines de l'entreprise.

Le tableau 1, ci-après résume les principaux éléments constitutifs des modèles 1 et 2

Modèles d'innovation territoriale Dimensions	Modèle 1 Décision par concertation	Modèle 2 Conception collaborative
Structuration collective	Lien social	Reliance généralisée
Relations entre acteurs	Experts & Participants	Parties prenantes de conception
Savoirs mobilisés	Expertises originales (internes ou externes)	Prospective conceptive
Dispositifs d'innovation	Débat public	Ateliers de conception collaborative (KCP)
Institutionnalisation	Projet	Entrepreneuriat institutionnel

Pilotage de l'innovation	Management de projet	Dispositif stratégique de gestion

Tableau 1 : Comparaison des 2 modèles d'innovation territoriale

III. METHODE ET TERRAINS

A. BACKGROUND ET CONCEPTION DE LA RECHERCHE

1. ORGANISATION DE LA RECHERCHE ET ROLE DES CHERCHEURS

Ce papier est issu d'une recherche-intervention menée sur deux projets territoriaux en Bretagne (2014) et en Picardie (2015). Les deux projets ont été élaborés avec la même méthode d'intervention pour explorer et comparer la manière dont deux groupes différents conçoivent des projets innovants de manière collaborative dans le cadre de projets territorialisés similaires, ce qui est notre question de recherche.

La présente recherche s'inscrit ainsi dans le courant de la recherche-intervention (Hatchuel & David, 2007; Radaelli, Guerci, Cirella & Shani, 2012) qui partage avec la recherche-action une ambition de « *produire de la connaissance académique et utile pour l'action* » (Lewin, 1946). La différence tient plus dans l'apprentissage en situation opérationnelle qui se présente comme « *une construction collective dynamique de l'innovation managériale » avec constitution de nouveaux acteurs au lieu de confrontations orales dans un groupe réflexif pour la recherche-action* » (David & al., 2012) .

Il est à noter que les auteurs du présent papier avaient des rôles différents. Un des auteurs travaille dans l'entreprise SNCF où il se trouve être en charge de l'équipe interne transversale à l'entreprise qui pilote les démarches de conception innovante depuis 2011. A ce titre, il a conçu et mené 48 ateliers de conception innovante à la SNCF souvent en partenariat avec la Chaire Théorie et Méthodes de la Conception Innovante qui élabore cette démarche. Il est par ailleurs étudiant en doctorat sur travaux dans le domaine de la conception innovante. Hay (2004) a montré l'intérêt de ce type de positionnement pour réduire le différentiel entre théorie et pratique. Cette situation d'immersion opérationnelle de chercheurs permet de construire des partenariats collaboratifs de longue durée avec les acteurs de terrain (Shani & al., 2008). L'autre auteur est chercheur en conception et management de l'innovation, est habituée à cette méthode de recherche et a été impliquée dans le *theory-building* (Eisenhardt, 2009).

2. DISPOSITIF DE RECHERCHE

Dans les 2 cas, la même démarche de conception innovante a été utilisée à des fins comparatives fondée sur un dispositif KCP spécifique. La forme canonique de démarche KCP a été utilisée comme référence pour construire une démarche adaptée aux conditions des terrains d'investigation. En effet, les acteurs pressentis ont montré une réelle motivation à participer à une démarche de conception collective, mais avec une disponibilité limitée à ½ journée par mois.

Le déroulement de la démarche KCP est donc passé de 3 séquences typées K, C & P avec un nombre de jours variable selon l'ampleur à un atelier en 4 sessions intitulé SpotLAB (voir Fig 2). Le terme de SpotLAB a été choisi, de préférence à Atelier de conception pour jouer avec l'imaginaire de conception des participants. Il symbolise d'une part la notion de Laboratoire donc d'expérimentation, sachant que le préfixe « Spot » fait référence à la notion de « hotspot wifi », un lieu à forte intensité connective et reliante.

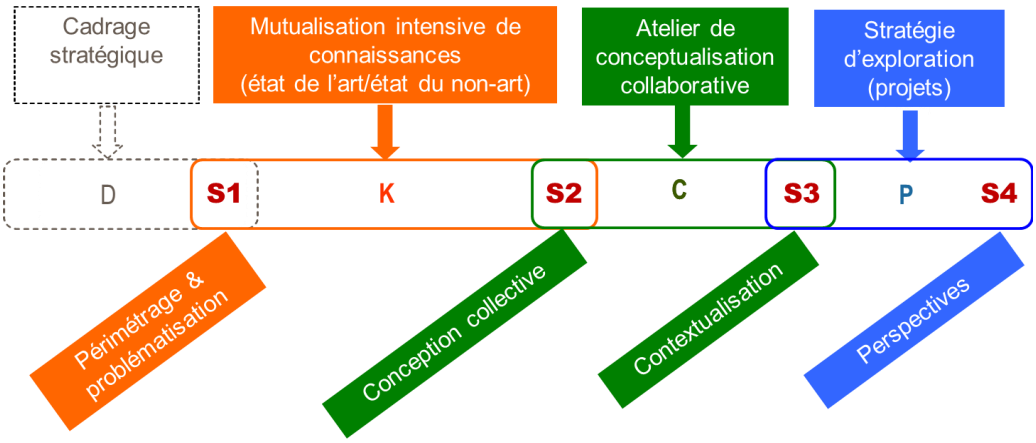


Figure 3- Déroulement d'un SpotLAB

La première session (S1), intitulée « périmétrage et problématisation » est une séance d'ouverture (4h utiles) au cours de laquelle les participants se voient présenter la méthode KCP, le concept initial (Co) ainsi que des apports de K (état du non-art établi suite à des entretiens préalables avec 4-5 participants-clés). Cet ensemble introductif servira de fil conducteur pour des travaux mixant sous-groupes et plénières afin que les participants entrent dans la thématique en jouant avec. L'objectif poursuivi est ici que les participants traduisent le Co dans leurs propres termes en l'arrimant à des questions locales (périmétrage). L'animation de cette session S1 est particulièrement importante pour le lancement du SpotLAB. Les participants ne se connaissaient pas pour la plupart, d'où la nécessité de constituer ce que nous appellerons une « communauté SpotLAB » solidaire et qui partage un premier niveau de langage de conception, soit identifier ce qui de l'ordre des concepts C (idée sans connaissances associées, donc sans statut logique) et de l'ordre des connaissances K (connaissances existantes sous forme accessible ou non). Pour les besoins de la recherche, l'évaluation d'une telle session se fait en direct en appréciant la fluidité de la manipulation des C et des K et en différé par une analyse qualitative systématique des échanges par l'équipe de recherche-intervention à partir des enregistrements réalisés en séance. Cette analyse permet de valider ou, le cas échéant, de faire évoluer le Co et de préparer la session 2 en relevant les remarques et les questions qui pourraient être des points d'appui. Dans les deux SpotLAB, les Co ont joué leur rôle sans besoin de modification.

La deuxième session (S2), intitulée conception collective, est la plus proche du KCP canonique. Elle consiste à organiser des sous-groupes de conception guidée et structurée à partir de concepts projecteurs (Cp). Contrairement aux ateliers de créativité qui laissent toute latitude aux participants à partir d'un thème générique, la logique des concepts projecteurs vise à « forcer » la réflexion des participants sur des thématiques prédéfinies afin de déclencher ou proposer des premières idées, voire des concepts et les éventuelles connaissances associées. L'évaluation de cette session se fait en analysant en direct l'intérêt que portent les participants aux concepts projecteurs en entrant dans leur logique et, en différé, en compilant les idées pour les introduire dans une arborescence C-K qui permet d'apprécier un 1er niveau de défixation. Ainsi, un concept projecteur efficace produit plusieurs partitions potentielles avec pour certaines des indications sur le type de valeur associée.

La troisième session (S3) intitulée « contextualisation » ferait partie de la phase C au même titre que la session S2 dans une démarche KCP canonique. Dans un SpotLAB, elle vise à proposer des pistes d'action sous forme de fiche-projet succincte (titre, phrase descriptive, grandes fonctionnalités et verrous, acteurs, temporalité de mise en œuvre) en la reliant à des enjeux territoriaux locaux. D'un point de vue théorique, la contextualisation pourrait se traduire par un verrouillage de l'espace C autour d'enjeux locaux, mais la pratique montre que cela permet plutôt aux participants de trouver de nouvelles voies de déclinaison des concepts du haut de l'arborescence C-K. En pratique, l'arborescence C-K élaborée suite à la Session S2 permet aux participants de choisir les propositions qu'ils jugent à plus forte valeur et de les décliner en pistes d'action. L'évaluation de S3 se fait plutôt en différé en appréciant a posteriori la valeur des pistes d'action travaillées au regard du niveau de rupture en C ou en K qu'elles impliquent, ainsi que sur les compétences pour réaliser opérationnellement ces ruptures.

La dernière session (S4), intitulée « perspectives » reprend la logique de la phase P (projets, propositions) de la méthode KCP. Elle vise 2 grands objectifs. D'une part, s'assurer que la proposition de valeur globale résumée dans une arborescence C simplifiée élaborée par l'équipe-projet est partagée par chaque communauté SpotLAB et que ses membres considèrent pouvoir l'endosser au-

delà des limites du groupe de conception (argumentaire conceptuel exportable au-delà des participants. D'autre part, les pistes d'action évoquées lors de la session 3 ont fait l'objet d'un approfondissement pour être restituées au groupe de conception en vue de lancer des projets suite au SpotLAB. L'instruction des pistes d'action a porté sur leur positionnement dans l'arborescence C-K, sur les questions à traiter dans un éventuel projet et sur les connaissances éventuellement disponibles. L'évaluation de S4 porte principalement sur la capacité d'innovation collective construite au cours du SpotLAB et qui se manifeste dans la volonté des participants de porter l'argumentaire conceptuel, et surtout, d'être en capacité d'expliquer les ruptures opérées à des non-participants.

3. COLLECTE ET ANALYSE DE DONNEES

Le principe directeur de la collecte de données est lié à la logique inhérente au processus de recherche-intervention. D'une part, cela consiste à formuler des hypothèses à partir du cadre de référence présenté plus tôt. D'autre part, il convient de profiter de l'immersion terrain pour déceler des éléments inédits qui pourraient faire l'objet d'une conceptualisation.

En d'autres termes, dans les deux cas, il s'agissait de conduire une recherche qualitative combinant une double approche de *theory-building* (Eisenhardt, 2009) et de production de connaissance actionnable (Shani & al. 2004). En effet, les deux cas considérés s'inscrivaient dans la lignée de deux autres démarches du même type dont l'analyse a alimenté le design des SpotLAB étudiés, mais qui n'ont pas fait l'objet d'une analyse systématique sous le prisme de la recherche-intervention.

La nature collaborative et longitudinale des deux cas a permis une collecte de données de nature multiple. Ces données comportaient des documents pré-existant apportés par des participants et d'autres élaborés pour les SpotLAB, mais des éléments issus d'entretiens avec des participants et de l'observation des participants *in situ*.

B. PRESENTATION DES TERRAINS

Les deux SpotLAB ont été menés à la SNCF dans le domaine des TER (Transports Express Régionaux). Suite aux diverses lois de décentralisation, les Conseils Régionaux sont devenues des Autorités Organisatrices des Transports (AOT). En tant qu'AOT, les Conseils Régionaux mettent en place des Conventions de Régionalisation sur 5 ans avec les opérateurs de transport dont la SNCF. A la demande des exécutifs régionaux, les Conventions de Régionalisation comportent un volet « innovation » dont les SpotLAB sont une des déclinaisons opérationnelles.

Les SpotLAB se situent dans ce cadre d'une action publique rénovée fondée sur des logiques d'innovation collaborative. En effet, comme les autres secteurs économiques, les Conseils Régionaux ont testé de multiples méthodes d'innovation (Brainstorming, Océan Bleu, prospective territoriale,…) sans résultats probants tout en souhaitant poursuivre dans cette voie. De cette insatisfaction collective est née l'idée de tester la démarche SpotLAB. Les deux SpotLAB *Mobilités sociét@les* (Bretagne, 2014) et *Mobilités et tempos sociét@ux* (Picardie, 2015) s'inscrivent dans cette lignée amorcée par un travail prospectif avec 13 Régions TER (2012) et par une validation opérationnelle de la méthode SpotLAB avec la Région Normandie (2013) sur la thématique *Mobilités frug@les*.

Les deux SpotLAB qui font l'objet de ce papier sont des démarches similaires de conception innovante marqués par un accent sur les « liens » entre acteurs et institutions, territoires, interfaces numériques,… Elles ont réuni des groupes de taille équivalente d'environ 30 participants de tous horizons (collectivités locales et régionales, autorités organisatrices des transports, agences de développement économique, Comité Régional du Tourisme, startups et entreprises, associations, chercheurs, opérateur de transport,…).

Elles portaient sur *les mobilités*, et non sur la mobilité, une notion faussement unificatrice souvent associée à la montée en puissance de nouveaux modes de transport. Il s'agit, tout au plus, d'ajout d'attributs à des objets existants, ce qu'en termes C-K, on appellerait une partition restrictive. Les mobilités, au contraire peuvent être considérées comme un objet potentiellement inconnu donc défixant des acceptions usuelles sur « les nouvelles mobilités » (covoiturage, auto-partage, vélo,…). Cette analyse théorique, en amont, sur le potentiel d'innovation des mobilités a conduit à définir les concepts initiaux (Co) *Mobilités sociét@les* (Bretagne) et *Mobilités et tempos sociét@ux* (Picardie) avec l'équipe-projet composé des chercheurs et d'un représentant des Conseils Régionaux et des Direction TER SNCF. Le Co a bénéficié d'une démarche précédente « Mobilités prospectives », interne au Groupe SNCF, qui a réuni 13 Régions TER pour une réflexion conceptuelle où les mobilités étaient considérées comme un objet prospectif indéfini. L'ambition défixante portée par ces Co était triple, à la fois sur la part d'inconnu des mobilités, sur la nature sociétale des enjeux (enjeux sociaux, territoriaux, …) et sur

le digital considéré comme un milieu dans lequel baigne toutes les activités quotidiennes des acteurs locaux, d'où l'arrobase systématique dans le Co. Les deux Co ont rempli leur office de provoquer les participants jusqu'à les faire réagir et, donc, passer d'un statut de participant-observateur à un autre d'acteur-contributeur. A rebours, le Co a provoqué, comme pour chaque atelier KCP, le retrait d'une partie des participants à la session S1 dans les deux cas, de l'ordre de 2 personnes qui ne sentaient pas à l'aise avec le Co ou qui venaient chercher autre chose (porter une idée personnelle, faire état de leurs doléances,…), mais pas participer à un atelier collaboratif.

Les sessions « Conception collective » (S2) des deux SpotLAB ont été organisées de la même manière pour être comparables en méthode et en contenu. Elles comportaient 3 concepts-projecteurs sur lesquels ont travaillé 3 sous-groupes de 10-12 personnes. Ces concepts projecteurs ont insisté sur 3 axes que l'équipe-projet a jugés intéressants pour prolonger les débats de la session d'ouverture (S1) à partir du concept initial Co. Les critères de choix de l'équipe-projet ont porté sur l'identification d'espaces de valeur appréhendables par le groupe de conception et sur des dimensions du Co qu'il conviendrait d'approfondir pour faire des ouvertures conceptuelles. Les 3 concepts projecteurs portaient sur des thèmes comparables dans les deux régions. Seul le dernier concept-projecteur a connu une variation liée au contexte breton pour lequel la notion « d'économie du partage » a été le point d'entrée retenu (le « projecteur ») que celle de « flexibilité de l'offre », qui a été placée au second rang, mais, dans les deux cas, les contenus étaient similaires :

- ✓ *le voyageur à mobilité @ugmentée* (les attentes de l'individu mobile et connecté au-delà du système de transport existant) ;
- ✓ *la g@re sociétale ou le Hub 3D* (la gare comme un haut lieu du territoire) et,
- ✓ *les mobilités flexibles et p@rtagées* (des transports au service d'activités quotidiennes diffuses et aléatoires) pour le SpotLAB Région Picardie et *Mobilités des p@rtages* pour la Région Bretagne

La session S3 « Contextualisation » a vu un travail d'analyse systématique de l'arborescence C-K produite suite à la Session S2. Cette analyse en sous-groupes avait pour objectif de permettre aux participants de s'imprégner de la philosophie de l'arborescence et de proposer des modifications et des ajouts éventuels pour en faire un objet collectif. Sur cette base, un 1er niveau de traduction des concepts-projets issus d'une série de partitions successives a été formalisé dans des fiches –projets synthétiques. Au vu du temps consacré à cette séquence (environ 2h), l'ambition est plus de cerner des potentiels de projets que de proposer des projets « clés en main ». Le titre de la session « contextualisation » exprime l'idée qu'après s'être extrait du contexte en session 2 « Conception collective » (expansion conceptuelle), il convient d'y revenir en « (re-) contextualisant » les propositions, donc en approfondissant les ouvertures conceptuelles au travers de concept-projets.

Le passage de la Session 3 à la Session 4 « Perspectives » est un travail de concentration des sorties du SpotLAB sous la forme de propositions et de projets. Les matériaux fournis au groupe de conception sont une arborescence C-K détaillée, révisée suite aux échanges de la Session 3, une arborescence réduite à vocation d'argumentaire conceptuel pour partager les acquis collectifs du SpotLAB (voir figure 4.1 et 4.2) et un générateur de projets partenariaux.

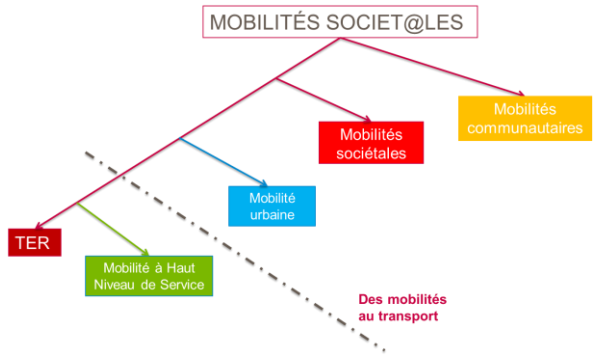


Figure 4.1- Argumentaire conceptuel SpotLAB « Mobilités sociét@les »

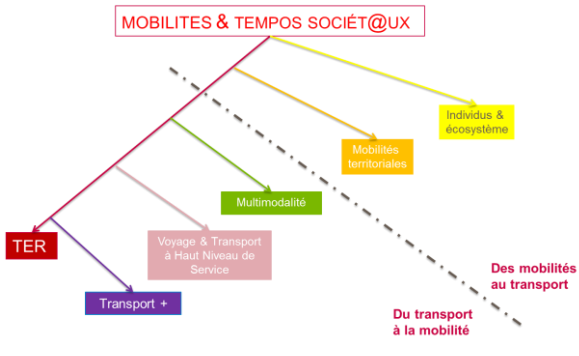


Figure 4.2- Argumentaire conceptuel SpotLAB « Mobilités & tempos sociét@ux »

Sans entrer dans les détails de contenu des argumentaires conceptuels qui sont spécifiques d'enjeux territoriaux locaux (figure 4.1 et 4.2), notons cependant qu'ils font apparaître une double rupture, à la

fois dans les branches qui revisitent le dominant design et dans l'analyse du niveau de rupture porté par chaque branche. La ligne pointillée a été placée à la demande des participants pour symboliser qu'en-deçà de la ligne, on ajoute des attributs de « mobilité » à un objet connu le « transport », alors qu'au-delà de la ligne, il s'agit d'un nouvel objet « les mobilités » qui cassent l'identité de l'objet « transport ». Ainsi, les 2 arborescences de la figure 4 soulignent que le même phénomène de rupture de l'identité de l'objet a eu lieu, mais des termes différents avec « mobilités urbaines » ou la ville des mobilités et de ses urbanités (SpotLAB Bretagne) et « mobilités territoriales » ou les lieux et les liens sur des espaces de vie (SpotLAB Picardie).

Le « générateur de projets partenariaux » se présente comme un tableau listant les projets potentiels en l'état. Les lignes du tableau restituent, pour chaque branche de l'arborescence, la liste exhaustive des concept-projets évoqués. Les colonnes du tableau donnent, pour chaque ligne de concept-projet, une 1ère formalisation des questions à traiter et des connaissances disponibles ou manquantes associées, plus une colonne à remplir par les participants pour exprimer leur future contribution à un projet donné (leader, contributeur, observateur, non concerné).

Les deux SpotLAB ont connu une production du même ordre avec, *in fine*, 40 à 45 concepts-projet dont 10 projets quasi-prêts à lancer et une trentaine qui méritent une instruction complémentaire sous forme de stratégie d'exploration des connaissances K utiles pour monter les projets. D'autre part, dans les deux cas, les groupes de conception ont survécu à la clôture officielle des SpotLAB sous la forme de communautés de pratiques qui se réunissent tous les trimestres pour faire le point sur l'avancée des projets, voire en proposer d'autres. Les propositions de nouveaux projets innovants sont régulièrement marquées par l'esprit des SpotLAB d'exprimer une différence par rapport au *dominant design* (souvent en faisant référence à l'arborescence C-K détaillée) et de les faire porter par un collectif partenarial associant des membres des SpotLAB, voire de nouveaux acteurs.

Dans les deux cas, l'enjeu premier était de constituer des communautés de conception *ex-nihilo* acceptant de concevoir de façon collective et collaborative ces « nouvelles » mobilités. Dans ce cadre, les travaux sur la dimension sociétale se sont révélé un puissant facteur de reliance entre des participants qui ont, d'une certaine manière, redécouvert la dimension sociale de l'action collective de conception.

III. PRINCIPAUX RESULTATS

Parmi les principaux résultats de cette recherche, nous en avancerons quatre : la création d'écosystèmes d'innovation, l'émergence de nouveaux lieux pour la conception, l'institutionnalisation éphémère, sachant que ces éléments alimentent le pilotage de l'innovation territorialisée.

A. AMORÇAGE CONCEPTIF DE L'ECOSYSTEME D'INNOVATION

La dimension innovante d'un projet se joue souvent dans des choix préliminaires portant sur les premiers participants recrutés, *a fortiori* pour des projets territoriaux. Ils vont donner le tempo de la démarche.

La définition même de la problématique et du périmètre d'une telle opération dépend fortement des parties prenantes associées, sachant que dans les projets publics, le cercle des acteurs est un construit social et cognitif en perpétuel rééquilibrage (Labatut, 2010 ; Labatut & Hooge, 2014). Un exemple, l'extension de la reliance sociale (Bolle de Bal, 2003) à la reliance sociétale généralisée qui peut être un objet de gestion partageable entre une entreprise et ses partenaires représente une proposition forte des SpotLAB. Ils s'inscrivent, ainsi, dans une lignée de cogénération de nouvelles logiques d'action sous-tendues par la constitution de nouvelles relations (Hatchuel, 2001 & 2012) avec des acteurs territoriaux, connus et inconnus, et de nouveaux savoirs sur la thématique « mobilités et tempos sociét@ux ».

Les SpotLAB renvoient à une approche conceptrice porteuse d'innovation de rupture. Elle se distingue d'autres démarches d'innovation plus en recherche de combinaisons inédites entre des contributions préexistantes. Ces approches combinatoires ne permettent pas de défixer des participants qui proposent des pistes d'innovation plutôt incrémentales. Nombre de projets d'innovation territoriale sur la mobilité ou d'autres thématiques sont, en réalité, le fait d'un nombre d'acteurs restreint qui soumettent au débat public un projet pré-formalisé issu de leurs négociations préalables et non d'une logique d'ouverture conceptuelle. Le projet mis en débat l'est trop souvent sur la base de propositions techniques formalisées qui demandent une expertise préalable pour être comprises dans les délais impartis. La participation des habitants, et d'autres acteurs, devient dès lors une figure imposée et incantatoire des projets territoriaux (Laousse, 2002). Même s'il existe des démarches participatives

emblématiques, trop souvent des blocages interviennent qui se traduisent par des séries de recours administratifs. Les SpotLAB ont été conçus pour tenir compte de ces difficultés à mobiliser des acteurs au-delà du cercle rapproché de l'équipe-projet et sur des questions conceptuellement ouvertes.

Le 1er résultat de la présente recherche concerne ce que nous proposons d'appeler **amorçage conceptif de l'écosystème d'innovation**. La notion de conceptif renvoie ici à l'idée de devenir « apte à concevoir une idée » quand celle d'amorçage recouvre « l'action de séduire, d'attirer quelqu'un (ou une collectivité) »[1]. L'amorçage conceptif joue à la fois sur l'externe (mobilisation d'un écosystème de conception largement inconnu) et sur l'interne (ouvertures conceptuelles).

En d'autres termes, recruter des participants pour un atelier d'innovation ne suffit pas à les transformer en parties prenantes et encore moins en **parties prenantes conceptives** susceptibles de se défixer naturellement. La notion de partie prenante conceptive contribuera au développement de la méthode KCP en soulignant que les participants n'assument pas tous le même rôle dans un atelier d'innovation. Une partie prenante conceptive est un membre du groupe de conception qui facilite l'entrée en conception des autres participants en rendant « l'inconnu plus désirable » et devenant ainsi, pour partie, co-autrice des futurs objets à concevoir. La définition classique de parties prenantes apportant du savoir externe (Freeman, 2004) et du pouvoir décisionnel interne à l'entreprise (Hooge & Dalmasso, 2011) peut ainsi être précisée en soulignant que leur contribution s'exercera de manière différenciée selon le thème, le groupe et le moment.

Plus largement, il semble intéressant de distinguer dans les démarches de conception innovante, une dimension conceptive-prospective d'une autre plus conceptrice, les deux se superposant largement dans le quotidien des ateliers de conception. En effet, dans les termes de la théorie C-K (Hatchuel & al. 2003, 2009), une partie prenante conceptive raisonne plutôt dans l'espace C des concepts et, de ce fait, facilite la 1ère disjonction conceptuelle opérée en S1. Son action « conceptive » consiste à donner aux autres participants la macro-proposition de valeur contenue dans le concept initial Co. A titre d'exemple, dans la session 1 des deux SpotLAB, les remarques sur la présence d'une arrobase dans les termes « sociét@les/ sociét@ux » ont mis en évidence la présence de parties prenantes conceptives sensibles à la dimension digitale. Cela a eu pour effet de mettre en avant le digital dans les débats et cela s'est traduit dans l'arborescence C-K finale par des branches sur cette thématique.

Sur cette base, notre question portait donc sur la manière d'amorcer la création un collectif de conception en amont de la phase d'idéation qui ouvre une démarche KCP. Plus précisément, les SpotLAB ont été initiés par des entretiens individuels avec quelques acteurs (environ 30% du groupe) sur les ressorts sociaux et cognitifs qui vont leur permettre de s'assumer comme partie prenante conceptive individuellement et collectivement. En pratique, il s'agissait de faire prendre conscience à quelques acteurs, en amont de la session 1, que la part d'inconnu que recèle un atelier de conception peut être une opportunité pour faire valoir des avis différents générateurs, par la suite, d'ouvertures conceptuelles et d'importation de connaissances inédites pour le groupe. L'action des parties prenantes conceptives pourrait ainsi participer à la constitution de parties prenantes conceptrices (Hooge & Dalmasso, 2011) dans les sessions ultérieures des SpotLAB. Cette question prend un relief particulier pour des projets territoriaux dont le périmétrage même fait question étant entendu que les territoires administratifs ne sont pas toujours des territoires de projet, voire que le territoire de projet reste à concevoir. Cela permet de considérer le périmétrage comme concevable donc ouvert, voire inconnu. Le périmétrage n'est pas une donnée préalable, mais fait partie intégrante d'un processus réciproque de cogénération « périmétrage & acteurs » qui pourra prendre des formes variées selon les logiques d'action auxquelles il est associé. Dans les deux SpotLAB, cette cogénération réciproque du périmétre et des acteurs était l'objet même de la session S1 « Périmétrage et problématisation ». Un travail de déconstruction collective des périmètres et des acteurs « officiels » a été fait par les participants eux-mêmes. Ils ont, pour la plupart, accepté l'idée qu'ils pourraient être porteurs de diverses logiques d'action, éventuellement différentes de celles dont ils sont porteurs aujourd'hui. Ces logiques sont évidemment à concevoir, sachant que le processus de conception peut faire apparaître des logiques d'action sans acteurs présents dans l'atelier qui nécessiteront donc une réflexion sur l'élargissement du cercle des concepteurs.

D'un point de vue managérial, cette distinction entre parties prenantes conceptives et conceptrices vise à approfondir la gestion sociale et cognitive des ateliers de conception (Hatchuel, Le Masson, Weil, 2009 ; Hooge, Bejean et Arnoux, 2016) en levant une zone d'ombre concernant la transformation d'un

[1] Selon le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales du CNRS (www.cntrl.fr/définition/)

participant lambda en acteur d'une démarche KCP individuellement ou « sous l'influence » défixante de parties prenantes conceptives. Elle permet de mieux maîtriser le recrutement de participants potentiels, en identifiant des potentiels de parties prenantes conceptives utiles pour la préparation de l'animation d'ateliers de conception innovante.

B. LABORATOIRE/RESEAU POLYCENTRIQUE (LRP) : UNE INGENIERIE D'ECOSYSTEME

La notion de **Laboratoire/Réseau polycentrique (LRp)** où Laboratoire et Réseau sont indissolublement liés représente une 2ème lignée de résultats.

La dimension Laboratoire se présente comme un lieu agrégeant des acteurs fonctionnant en réseau dont un des attributs est d'être génératif de capacités de conception inédites. Le Réseau fait référence à une ingénierie d'écosystème de conception. Le Laboratoire/Réseau est qualifié de polycentrique (LRp) pour signifier que la notion de lieu de conception (le SpotLAB) ne doit pas occulter qu'il s'agit d'un agrégat de lieux d'innovation disparates dans lesquels sont immergés les acteurs et que le LRp tente de fédérer plutôt que de normaliser. La multi-appartenance des participants à un dispositif de conception peut ainsi devenir une opportunité pour interconnecter différents espaces d'innovation disjoints, ceux dans lesquels les acteurs sont immergés au quotidien (ailleurs que dans le SpotLAB) , et ceux ouverts dans le cadre d'un Atelier KCP Laboratoire et Réseau sont donc à la fois des moyens de socialisation et des espace- temps conceptifs qui se complètent pour gérer la double dimension, sociale et cognitive, d'un atelier de conception innovante (Hatchuel, Le Masson, Weil, 2009). Le LRp est donc un générateur d'espace-temps de co-présence et de parties prenantes conceptives et conceptrices.

De plus, tout lien génératif s'exerce dans un lieu-support dont les caractéristiques influent sur sa conception. Le Masson & Weil (2010) ont montré que l'action collective innovante s'exerce dans des lieux de conception significatifs d'innovations organisationnelles liées aux capacités de conception recherchées. L'histoire de l'innovation est ainsi une histoire des lieux de conception (organisation, fonctionnement, management,…). Toujours selon ces auteurs, les lieux de conception ont été pensés pour domestiquer l'innovation par la constitution d'équipes de conception à ouverture contrôlée (Bureaux d'études et experts puis R&D et académique), puis plus récemment par une ouverture entre égaux sans objectif de production (Collèges de l'inconnu pour régénérer les imaginaires de conception). Les LRp s'inscrivent dans cette lignée en accentuant la dimension ouverte/distribuée des lieux de conception par une ingénierie d'écosystème conceptif. Dans le cas des SpotLAB, cela permet, par exemple, de faire face à des mutations majeures des usages mobilitaires (Amar, 2010) par la reconstitution de capacités de conception inédites.

D'un point de vue managérial, la constitution de ces nouveaux lieux de conception — LRp ou SpotLAB Mobilités sociét@les et *Mobilités et tempos sociét@ux*— émarge donc au rang des innovations organisationnelles et managériales. En premier lieu, ce sont des dispositifs organisationnels spécifiques de l'innovation collaborative et ouvert qui sont à concevoir pour chaque atelier KCP. En second lieu, ces dispositifs offrent des capacités de pilotage de l'innovation par la cogénération de valeur associées au développement de nouveaux lieux de conception. La constitution de LRp, des lieux de conception spécifiques ouverts sur l'interne (l'entreprise) et l'externe (acteurs) s'apparente au développement de nouvelles stratégies d'explorations collaboratives d'objets inconnus avec des acteurs, connus et inconnus. Les dispositifs de conception collaborative ont ceci de particulier qu'ils se conçoivent dans l'action à partir d'un cadre général, ici la conception innovante, dont les dispositifs sont à adapter à des contextes territoriaux singuliers. La force des dispositifs KCP réside ainsi, pour partie, dans cette capacité à mobiliser les principes génériques de la conception innovante tout en co-concevant avec les participants l'atelier mis en place.

C. INSTITUTIONNALISATION EPHEMERE

De prime abord, la notion d'institutionnalisation éphémère peut apparaître comme un oxymore. Cependant, cette perspective entend faire valoir l'idée qu'un LRp est aussi un processus de structuration transitoire d'un lieu de conception. Ce bornage spatio-temporel crée un lieu physique (salle de réunion) et virtuel (LRp) dont le partage donne un rythme à la démarche de conception collaborative. Ce processus de structuration spatio-temporelle participe à recharger l'imaginaire de conception en l'associant à un lieu collaboratif autant qu'à un contenu. Cela nourrit un processus de routinisation légère du LRp à la fois contraignant (cadre et règles de conception) et habilitant (défixation individuelle et collective) (Giddens, 1986). Il s'agit, ainsi, de jouer avec le statut dérogatoire du LRp pour qu'il soit perçu comme un espace-temps de conception collaborative ou de défixation sociale et cognitive (Agogué, 2014).

La constitution de parties prenantes conceptives, ou acteurs de conception, recouvre à la fois un processus de subjectivation, de constitution de sujets réflexifs, et un processus d'institutionnalisation de ces pratiques. Le processus de subjectivation passe par l'intériorisation progressive des règles des ateliers KCP (conception guidée et structurée) par les parties prenantes, quand le processus d'institutionnalisation crée un dispositif de conception officiel, même s'il reste à durée limitée. Cela revient à dire que les démarches KCP « produisent » des acteurs et de l'institutionnalisation directement (groupe formel, résultats officiels) et indirectement (communauté élargie, transferts de projets à d'autres acteurs). La référence aux travaux de Foucault sur l'Histoire de la sexualité et la gouvernementalité (1984) est, à notre sens, claire fondée sur l'idée que « l'analyse en termes de gouvernementalité introduit à la fois une vision interactive, non déterministe et polycentrée de l'action collective » ou le gouvernement est « entendu dans un sens plus large de « conduites des conduites » » (Aggeri, 2005). En d'autres termes, le sujet (acteurs) et l'objet (l'atelier KCP) se forment et se transforment réciproquement.

En fait, de la même manière que pour des projets territoriaux dans le domaine de l'élevage, « *L'organisation même des ateliers a été la création d'une première forme d'organisation, là où les KCP ont habituellement vocation d'accompagner la transformation par l'innovation d'une organisation préexistante* » (Labatut & Hooge, 2014). En tant que lieu d'initialisation d'interactions et de débats intenses territorialisé, les ateliers KCP ont aussi permis aux participants de se constituer en acteurs de l'innovation dans et en dehors du dispositif de conception. Ce processus de constitution d'un collectif d'innovation, plus ou moins durable selon le rôle et l'engagement des participants est à mettre au regard de la qualification de l'objet de conception (Ibid).Aussi, nous proposons de qualifier le processus d'institutionnalisation d'éphémère pour signifier qu'un atelier de conception collaborative est une « bulle » spatio-temporelle où des participants se découvrent progressivement acteurs-concepteurs de plein exercice au sein d'un dispositif à durée limitée. Un tel dispositif se présente comme un écosystème temporaire, à la fois micro-société collaborative et lieu d'expérimentation conceptuelle, une forme de *small world* (Gulati & al., 2012) au sein duquel la variété et la diversité des parties prenantes peut mieux s'exprimer et notamment celle des parties prenantes à la marge, *fringe stakeholders* (Hart & Sharma, 2004).

D. PILOTAGE DE PROJETS TERRITORIAUX PAR LA CONCEPTION COLLABORATIVE

Le monde des projets territoriaux n'a pas le même rapport à l'innovation que des secteurs industriels et de service où la concurrence intensive et répétée s'est généralisée (Wheelwright & Clark, 1992 ; Le Masson & al. 2010). Le passif des « Grands projets » issus de la reconstruction urbaine de l'après 2ème Guerre Mondiale, auquel s'ajoutent des projets d'infrastructures transport controversés, est suffisamment présent dans les mémoires et dans la vie quotidienne pour rendre les acteurs territoriaux *a minima* méfiants. De nombreux travaux de recherche ont analysé ces questions parlant de « désastres urbains » (Paquot, 2015), de « ville à trois vitesses » (Donzelot, 2004) pour signifier que l'inscription locale d'un projet est une dimension de conception. Un territoire, une ville s'inscrivent dans une géographie, une dynamique et une histoire locales, des projets de société plus ou moins partagés avec des acteurs de toutes natures. De plus, la complexité des projets territoriaux manifeste dans les enjeux sociétaux contradictoires qu'ils portent et les attentes exacerbées des acteurs locaux dont ils font l'objet met en pression, voire en cause les compétences de conception classiques. Les découpages disciplinaires des concepteurs entre urbanistes, architectes, transporteurs, ingénieurs, … s'ajoutent à l'émiettement des processus de décision pour rendre le mode projet urbain classique quasi-inopérant (Paquot, 2015). Tout se passe comme si les acteurs étaient pris dans une nasse organisationnelle fondée sur un couple savoirs (experts)-relations (disciplinaires) routinisé (Hatchuel, 2001 & 2012) au point de reproduire un existant pourtant considéré comme contre-productif (Chapuis, 2014)

Dans ce contexte contraint par une trajectoire et des méthodes de conception standardisées à l'extrême, les SpotLAB ont rencontré une forte appétence auprès des décideurs institutionnels (Conseils Régionaux, Direction TER SNCF) pour explorer d'autres voies d'innovation et, notamment, des démarches de conception innovante. Les discussions préliminaires ont rapidement convergé vers deux points essentiels pour lancer une démarche de conception innovante (i.e. un SpotLAB). En premier lieu, sortir du mode projet établi (conception réglée) pour aborder d'autres questions, potentiellement inconnues. En second lieu, élargir le cercle des acteurs au-delà des acteurs habituels des projets (ingénieurs, urbanistes, architectes), donc aux acteurs locaux (associations, entreprises et startup, chercheurs). Ces points sont constitutifs d'un **mode de pilotage spécifique de l'innovation territoriale par la conception collaborative**. Cette fonction de pilotage a été partagée au sein de

l'équipe-projet composée de représentants des décideurs institutionnels, ces derniers devenant des sponsors de l'atelier de conception.

Le pilotage avec une approche conceptuelle des champs d'innovation potentiels comme préconisé par la Théorie C-K a été posé comme un principe cardinal de management des ateliers afin de rompre avec une vision disciplinaire des expertises requises pour lancer une démarche d'innovation. L'objectif était de défixer les participants en limitant le « verrouillage conceptuel » par des experts établis (ingénieur, urbaniste, architecte), voire de permettre à d'autres acteurs d'élargir la base de connaissances (état du non-art) et d'explorer des voies conceptuelles inédites. Ce pilotage a joué sur les 3 dimensions sous-jacentes aux résultats présentés plus tôt dans cette section. Tout d'abord, piloter un travail d'amorçage conceptif plutôt que de simplement recruter des participants. Ensuite, constituer un lieu de conception qui soit un espace-temps de conception collaborative où acteurs et projets entrent dans une relation de cogénération (Laboratoire/Réseau polycentrique, LRp). Enfin, le pilotage porte aussi sur le processus d'institutionnalisation éphémère qui requiert de composer avec deux impératifs : installer un dispositif suffisamment formel pour être reconnu, tout en le bornant dans le temps pour qu'il reste dans une logique de défixation sociale (nouvelles relations) et cognitive (nouveaux savoirs).

Sur la base de ses résultats, le tableau 2 ci-après résume les contributions et les positionne par rapport au cadre de référence des modèles 1 et 2 d'innovation territoriale

Modèles d'innovation Dimensions	Modèle 1 Décision par concertation	Modèle 2 « étendu » Conception collaborative	
Structuration collective	Lien social	Reliance sociétale	Reliance sociétale généralisée
Relations entre acteurs	Experts & Participants	Parties prenantes de conception	Parties prenantes conceptives
Savoirs mobilisés	Expertises	Prospective conceptive	Amorçage conceptif
Dispositifs d'innovation	Débat public	Ateliers de conception collaborative (D-KCP)	Laboratoire/Réseau polycentrique
Institutionnalisation	Projet	Entrepreneuriat institutionnel	Institutionnalisation éphémère
Pilotage de l'innovation	Management de projet	Dispositif stratégique de gestion	Pilotage par concept de champs d'innovation

Tableau 2 : comparaison du modèle 1 et du modèle 2 « étendu »

IV. LIMITES ET PERSPECTIVES

Nous voudrions revenir un instant sur le cadre de référence conceptuel utilisé qui propose de relier 4 dimensions jugées pertinentes pour mieux comprendre l'action collective en situation de conception collaborative pour des projets territoriaux. Ce cadre de référence renvoie à des courants académiques différents même si des convergences existent : prospective et innovation (reliance sociétale généralisée), organisation et conception (parties prenantes de conception), innovation et conception innovante (Ateliers KCP territorialisés) et institutionnalisme (innovation institutionnalisante). Ce parti-pris conceptuel s'explique, pour partie, par la posture des auteurs qui alternent immersion opérationnelle et prise de recul critique pour comprendre l'innovation territoriale dans sa globalité plutôt que d'en privilégier un aspect. Dans cette perspective, il conviendra de procéder à d'autres investigations pour approfondir la grille d'analyse proposée. De plus, les démarches de recherche-intervention contingentes à un dispositif donné, ici les SpotLAB, présentent des limites connues que nous avons tenté de minimiser. Elles portent, notamment, sur le cadre d'analyse qui leur est appliqué, sur la validité interne et externe des résultats mis en exergue et donc sur leur reproductibilité.

En d'autres termes, le présent papier pose autant les bases d'un programme de travail sur l'innovation collaborative qu'il fournit des éléments de réponse sur la généricité des Laboratoires/Réseaux polycentriques (LRp). Tout d'abord, les LRp s'apparentent à des dispositifs de gestion, voire à « *des*

dispositifs stratégiques multi-niveaux constitués de l'agencement d'acteurs et d'instruments » (Aggeri & Labatut, 2010) qui « *peuvent guider des apprentissages collectifs* » (Aggeri & al., 1995). Ensuite, les LRp dynamisent le pilotage de la conception collaborative en mettant l'accent sur la gestion de la dimension relationnelle associée à l'apprentissage collectif.

En résumé, dans ce papier, nous avons procédé à un premier niveau de conceptualisation de la conception collaborative pour des projets d'innovation territorialisés. Cela nous a conduit à identifier 4 résultats qui sont autant de propriétés de dispositifs d'innovation localisée. Ces 4 points portent sur l'amorçage conceptif d'un écosystème d'innovation pour le rendre réceptif à une démarche de conception collaborative dans un lieu de conception spécifique, le Laboratoire/Réseau polycentrique, un dispositif de pilotage de l'innovation collaborative.

V. BIBLIOGRAPHIE

Ackerman, R.W. (1973). *How companies respond to social demands*. Harvard Business Review, 51/4, 88-98.

Acquier, A. (2007). *Les modèles de pilotage du développement durable : du contrôle externe à la conception innovante. Thèse Mines ParisTech.*

Aggeri, F., Hatchuel, A., & Lefebvre, P. (1995). *La naissance de la voiture recyclable (Intervention de l'Etat et apprentissage collectifs)*. Cahiers de recherche- Ecole des mines de Paris, Centre de gestion scientifique.

Aggeri, F. (2005) *Les régimes de gouvernementalité dans le domaine de l'environnement* . Armand Hatchuel, Eric Pezet, Ken Starkey et Olivier Lenay. *Gouvernement, organisation et gestion: l'héritage de Michel Foucault*, Presses Universitaires de Laval, pp.431-464.

Aggeri, F., & 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), pp. 5-37.

Agogué, M.; Yström, A. ; Le Masson, P. (2013) *Rethinking the role of intermediaries as an architect of collective exploration and creation of knowledge in open innovation*. International Journal of Innovation Management, 17 (2), pp 1-24.

Agogué, M., & Boxenbaum, E. (2014). *Idea Generation in Highly Institutionalized Fields*. The Academy of Management Annual Meeting.

Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., and Heron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal* 39(5):1154–1184.

Amar, G. (2010) Homo mobilis. *Le nouvel âge de la mobilité*. FYP éditions, Paris, 228 p.

Amar, G. (2015). *Prospective conceptive pour un futur ouvert. Approche théorique et illustration dans le monde du transport*. Futuribles, Janvier-Février 2015, n° 404, pp 17-27.

Ayuso, S., Ángel Rodríguez, M., & Enric Ricart, J. (2006). Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation. Corporate Governance: The international journal of business in society, 6(4), 475-490.

Battilana, J., Leca B., Boxenbaum, E. (2009) *How actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship*. Academy of Management Annals.

Berthon, M.-E. (2007) *Emile et Isaac Pereire. La passion d'entreprendre*. Publication universitaire

Boiteux, M. (1994) *Transports : pour un meilleur choix des investissements* et (2001) *Transports : choix des investissements et coût des nuisances*. Rapports au Commissariat Général du Plan, Editions La Documentation Française, Paris.

Bolle de Bal, M. (2003) *Reliance, déliance, liance : émergence de trois notions sociologiques*. Revue « Sociétés », 2003/2, n° 80, pp 99-131.

Börjesson, S. ; Elmquist, M. ; Hooge, S. The challenges of innovation capability

Bréchet, J.-P., Schieb-Bienfait, N., Desreumaux, A. (2009) *Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet*. Revue de l'entrepreneuriat, Vol n°8 (1).

Bublex, A., During, E. (2014) *Le futur n'existe pas : rétrotypes*. Editions B42, Parc Saint-Léger

Callon, M. (1986) Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay. In J. Law (Ed.), Power, action and belief (pp.196−233). London: Routledge.

Callon, M., Lascoumes, P., Labarthe, M. (2001) *Agir dans un monde incertain*. Seuil, Paris.

Chapuis, J.-Y. (2014) *Profession urbaniste*. Chapuis, J.Y. (dir), Collection *Bibliothèque des territoires*, Série *Essec- Villes et territoires*, Editions de l'Aube, La Tour d'Aigues.

Chesbrough, H. W. (2003) *Open innovation*. Harvard Business School Press, Boston, Mass.

Christensen, C. M., Baumann, H., Ruggles, R., & Sadtler, T. M. (2006). *Disruptive innovation for social change*. Harvard Business Review, December.

Colarelli O'Connor, G.C., 2008. *Major innovation as a dynamic capability: a systems approach*. Journal of Product Innovation Management 25 (4) 313–330.

D'Angio-Barros, A. (2012) *Morny: le théâtre au pouvoir*. Belin, Paris.

David, A. (2000) *La recherche intervention, un cadre general pour les sciences de gestion?* IXème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24-26 mai 2000.

DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. Zucker (Ed.), Institutional patterns and culture (pp. 3-32). Cambridge, MA: Ballinger.

Donzelot, J. (2004) *La ville à trois vitesses.: relégation, périurbanisation, gentrification*. Esprit, 2004, vol. 303, p. 14-39.

Dupuy, G. (1987) *Les réseaux techniques sont-ils des réseaux?* In Espace géographique, tome 16, n°3, pp 175-184.

Freeman, IL, Strategic Management a Stakeholder Approach, Advances in Strategic Management (1983) pp 31---60.

Freeman, R.E., Wicks A.C., Parmar, B., (2004) *Stakeholders theory and The Corporate Objective Revisited*. Organization Science, 15(3), pp 364-369.

Giddens, A. (1986). *La constitution de la société*. PUF (trad: M. Audet), Paris.

Girin, J. (1990) *Problèmes du langage dans les organisations.* in Chanlat, J.-F. (Ed.), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Québec: Editions Eska, 37-77.

Godet, M. (1986). *Introduction to 'la prospective': Seven key ideas and one scenario method*. Futures, 18(2), 134-157.

Goux-Baudiment F., Heurgon J., Landrieu J. (2001). *Expertise, débat public : vers une intelligence. Collective.* Ed. de L'Aube, La Tour d'Aigues.

Gulati, R., Sytch, M., & Tatarynowicz, A. 2012. *The rise and fall of small worlds: Exploring the dynamics of social structure*. Organization Science, 23: 449– 471.

Harrison (1996) Managing and partnering with external stakeholders

Hart, S.L., Sharma, S. (2004) *Engaging fringe stakeholders for competitive imagination*. The Academy of Management Executive, 18(1), pp 7-18.

Hatchuel, A., Le Masson, P., Weil, B., (2001) *From R&D to RID: design strategies and the management of innovation fields*. In: Eighth International Product Development Management Conference, Enschede.

Hatchuel, A., Weil, B., Le Masson, P., 2003. *Building innovation capabilities – the development of design-oriented organizations*. In: *Innovation, Learning and Macro Institutional Change: Patterns of Knowledge Changes*. J.T. Hage.

Hatchuel, A., David, A. (2007). *Collaborating for management research: from action research to intervention research in management*. Handbook of collaborative management research, 143-162.

Hatchuel, A. ; Le Masson, P. ; Weil, B. (2009) *Design theory and collective creativity : a theoretical framework to evaluate KCP process*. International Conference on engineering Design, august, 24-27, Stanford, USA.

Hatchuel, A. (2012). *Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective*. In David, A. Hatchuel, A, Laufer, R. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Collection Economie et Gestion, Presses des Mines (1ère edition 2001)

Hatchuel, A. (2015). *De l'industrie aux nouvelles « industriations ». Approche historique et critique du renouveau industriel*. In *L'industrie, notre avenir*. Veltz, P & Weil, Th. Dir, Colloque de Cerisy, Editions Eyrolles, Paris.

Hay, G.W., 2004. *Executive PhDs as a solution to the perceived relevance gap between theory and practice: a framework of theory-practice linkages for the study of the executive doctoral scholar-practitioner*. International Journal of Organisational Behavior 7 (2) 375–393.

Hooge, S., (2010) *Performance de la R&D en rupture et des stratégies d'innovation. Organisation, pilotage et modèle d'adhésion, Thèse Mines ParisTech*

Hooge, S., Bejean, M. and F. Arnoux (2016) Organizing for Radical Innovation: The benefits of the interplay between cognitive and organizational processes in KCP workshops, *International Journal of Innovation Management*, Accepted, In press.

Hooge, S. ; Dalmasso C. (2015) Breakthrough R&D Stakeholders: The Challenges of Legitimacy in Highly Uncertain Projects. *Project Management Journal*, 46(6), 54-73.

Hooge, S., David, A. (2014*). What makes an efficient theme for a creativity session?*. XXIth International Development Management Conference (IPDMC), Jun 2014, Limerick, Ireland.

Heurgon, E. & D. Laousse (2004). *Prospective de la mobilité pour une ville accessible et hospitalière in Les territoires de la mobilité- L'aire du temps* , L. Vodoz dir, CEAT/EPFL éditions, Lausanne.

Heurgon, E. (2014). *Conception et prospective du présent. Pour penser et faire advenir des mondes souhaitables (l'exemple de Météor)*. in *Les nouveaux régimes de la conception*. A. Hatchuel et B. Weil dirs, Cerisy Archives. 2ème édition (1ère édition, Vuibert, 2008) Hermann, Paris.

Journe, B. ; Raulet-Croset, N. (2008) *Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale dans un contexte d'ambiguïté et d'incertitude*. *M@n@gement*, AIMS , 11 (1), pp.27-55

Kanter, R. M. (1999). *From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation*. Harvard Business Review.
Koen, P. A. , Ajamian, G. , Boyce , S. , Clamen, A. , Fisher , E. , Fountoulakis, S., … Seibert, R. (2002). Fuzzy front end: Effective methods, tools, and techniques . In P. Belliveau , A. Griffin , & S. Somermeyer (Eds.), PDMA Toolbook for New Product Development (pp. 2 – 35). New York, NY : Wiley

Labatut, J. (2009) Gérer des biens communs: processus de conception et régimes de cooperation dans la gestion des ressources génétiques animales. Thèse, Mines ParisTech.

Labatut, J.; Hooge, S. (2014) Gérer des ressources au sein d'un territoire: dépasser les crises de la cooperation par la conception innovante. Document de travail, Mines ParisTech/ INRA.

Laousse, D. (2002) *Regards sur la participation des habitants* in Déplacements dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville », Certu, collection "politique de la ville et déplacements, Lyon.

Laousse, D.; Hooge, S. (2015). *Innovative urban temporalities : conceptive and generative temporal regimes. HyperUrbain 5 - Cities Temporalities*, May 2015, Florence, Italy.

Le Masson, P., Weil, B., Hatchuel, A. (2010) *Strategic management of innovation and design*. Cambridge University Press.

Le Masson, P, Weil, B. (2010) *La conception innovante comme mode d'extension et de régénération de la conception réglée : les expériences oubliées aux origines des bureaux d'études*. Entreprises et Histoire, n° 58, pp. 51-73.

Le Masson, P., Weil, B., Hatchuel, A. (2014) *Théorie, méthodes et organisations de la conception. Collection Sciences de la Conception*, *Presses des Mines, Paris.*

Ollila, S.; Ystrom A. ; Agogué, M. (2014) Improving prerequisites for open innovation collaboration through action research: A study from the automotive industry. ISPIM Americas Innovation Forum 2014, Montréal, Canada.

Orfeuil, J-P. (2010) *La mobilité, nouvelle question sociale ? SociologieS* [En ligne], Dossiers, Frontières sociales, frontières culturelles, frontières techniques.

Paquot, T. (2015) *Désastres urbains. Les villes meurent aussi*. Editions La Découverte, Paris.

Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). *Managing the extended enterprise: the new stakeholder view.* California Management Review, 45(1), 6-28.

Potier, O. ; Brun, J. Le Masson, P ; Weil, B. (2015). *How innovative design can contribute ri Chemical and Process Engineering development ? Opening new innovation paths by applying the C-K method.* Chemical and Engineering Research and Design, 103 (2015) 108-122.

Raulet-Croset, N. (2008), *La dimension territoriale des situations de gestion.* Revue française de gestion, 184(4), p.137-150.

Raulet-Croset (2014) *Le territoire comme objet de gestion*. Annales de Mines, Série Responsabilité et environnement, 2014/2 (n°74), pp 48-52.

Rosanvallon, P. (2013) *La société des égaux*. Seuil, Paris, 420p

Shani, R., Mohrman, S., Pasmore, W., Stymne, B., Adler, N., 2008. *Handbook of Collaborative Management Research*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Saritas, O, Pacen L. Stalpers, S. (2013) *Stakeholder participation and dialog in foresight* in Borch, K., Dingli, S. Soergaard, M. Joergensen E. Participation and Interaction in Foresight: Dialogue, Dissemination and Visions Elgar Publishing,

Schivelbusch, W. (1990). *Histoire des voyages en train*. Le Promeneur, Paris (trad : Geschichte der Eisenbahnereise, 1977, Carl Hanser Verlag)