

# Les réseaux d'innovation de service public (RISP) : un instrument d'innovation collaborative et de co-création de valeur dans le(s) service(s) public(s)

Benoît Desmarchelier, Faridah Djellal, Faïz Gallouj

▶ **To cite this version:**

Benoît Desmarchelier, Faridah Djellal, Faïz Gallouj. Les réseaux d'innovation de service public (RISP) : un instrument d'innovation collaborative et de co-création de valeur dans le(s) service(s) public(s). 2018. halshs-01934290

**HAL Id: halshs-01934290**
**https://shs.hal.science/halshs-01934290**

Preprint submitted on 25 Nov 2018

**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.

# Les réseaux d'innovation de service public (RISP) : un instrument d'innovation collaborative et de co-création de valeur dans le(s) service(s) public(s)[1]

**Benoît Desmarchelier, Faridah Djellal and Faïz Gallouj**
**Clersé-CNRS, Université de Lille**

**Résumé :**

Cet article est consacré à une forme résilière nouvelle qui se développe dans le cadre de la nouvelle gouvernance publique : les « Réseaux d'Innovation de Service Public » (RISP). Les RISP sont des dispositifs collaboratifs multi-agents qui se développent au sein *des* services publics (perspective sectorielle) ou *du* service public (perspective fonctionnelle), de manière spontanée ou à l'instigation des politiques publiques (locales, nationales ou européennes). Ils mobilisent un nombre variable d'agents publics et privés, en particulier des citoyens, afin de co-produire des innovations et in fine contribuer à la co-création de valeur. Cet article vise à approfondir la définition et la description des RISP, en particulier en comparaison d'autres formes résilières connues, et à examiner en particulier la manière dont les RISP se forment et fonctionnent pour co-créer, de manière plus ou moins efficace, de la valeur dans le (les) service(s) public(s) à travers l'innovation.

**Mots-clés** : service public, réseau, innovation, valeur, co-création, co-production, collaboration

## Introduction

Les changements de paradigmes dans le domaine de l'administration publique, au cours des dernières décennies, se sont traduits par une montée en puissance de la question de l'innovation. Considérée initialement comme incongrue dans le domaine des services publics, cette question est devenue centrale et elle a fait l'objet d'un nombre croissant de travaux en particulier à l'instigation de la commission européenne. La conquête des « Innovation Studies » ou des « Services Innovation Studies » (SIS) par les services publics, au gré des changements de paradigmes, s'est opérée à la fois à travers la nature de l'innovation prise en compte et des modalités de sa mise en œuvre. Ainsi, dans le *paradigme de l'administration publique traditionnelle*, l'innovation est envisagée sous l'angle de la rationalisation industrielle des processus de production et l'introduction de systèmes techniques visant à fournir aux citoyens des quasi-produits homogènes. Cette activité d'innovation s'inscrit dans une organisation top-dow, une organisation linéaire de l'innovation, dans laquelle l'usager est, pour l'essentiel, exclu. Dans le *paradigme du nouveau management public*, l'innovation demeure linéaire (non interactive), la logique à l'œuvre est toujours celle de l'assimilation du service au bien (de l'industrialisation). Le nouveau management public introduit simplement les techniques du management marchand dans les services publics. Le *paradigme de la nouvelle gouvernance publique* à l'œuvre à l'heure actuelle dans l'ensemble des pays

[1] Cet article a été réalisé dans le cadre du projet COVAL : Understanding value co-creation in public services for transforming European public administrations, H2020 project 2017-2020.

développés modifie fondamentalement la perspective d'innovation. En effet, ce nouveau paradigme renonce à l'assimilation des services publics aux biens pour les envisager comme des services (perspective de démarcation). Ainsi, en relâchant les biais industrialistes, technologistes et marchands traditionnels (qui caractérisent les deux paradigmes précédents), ce nouveau paradigme introduit les avancées de l'économie et du management des services dans le management des services publics. Du point de vue de la problématique de l'innovation, le paradigme de la nouvelle gouvernance publique modifie fondamentalement la focale quant à la nature de l'innovation et ses modes d'organisation. En effet, en conformité avec les SIS, tout d'abord, l'innovation dans les services publics est définie de manière large et ouverte afin d'intégrer à la fois les dimensions technologiques et non technologiques (nouveau service, nouveau process, nouvelle organisation,…). Ensuite, conformément à la logique des services, la production de service public comme l'innovation dans les services publics sont envisagées avant tout comme des activités collaboratives, qui nécessitent des interactions entre de multiples agents et en tout premier lieu le citoyen. Ainsi, les réseaux d'innovation sont au cœur de la nouvelle gouvernance publique, à tel point que ce nouveau paradigme est également parfois dénommé « networked governance ».

Dans cet article, nous nous intéressons à ces activités d'innovation collaboratives, que nous regroupons sous le terme « Réseaux d'Innovation de Service Public » (RISP) [« Public Service Innovation Networks » (PSIN)]. Les RISP sont ainsi des dispositifs collaboratifs multi-agents qui se développent au sein *des* services publics (perspective sectorielle) ou *du* service public (perspective fonctionnelle), de manière spontanée ou à l'instigation des politiques publiques (locales, nationales ou européennes). Ils mobilisent un nombre variable d'agents publics et privés, en particulier des citoyens, afin de co-produire des innovations et in fine contribuer à la co-création de valeur. Notre objectif, dans cet article, est d'approfondir la définition et la description des RISP, en particulier en comparaison d'autres formes résilières connues, notamment les réseaux d'innovation traditionnels (RIT) et les Réseaux d'Innovation Public-Privé dans les Services (RIPPS) (cf. Gallouj et al., 2013). Il est en particulier aussi d'examiner la manière dont les RISP se forment et fonctionnent pour co-créer, de manière plus ou moins efficace, de la valeur dans les (le) service(s) publics à travers l'innovation. L'article est ainsi organisé, d'une manière simple en deux sections : la première examine la notion de RISP d'un point de vue morphologique ou structural, la seconde d'un point de vue dynamique (modes de formation, de fonctionnement, d'évolution dans l'espace et dans le temps, d'évaluation).

## 1. Les RISP à travers les variables morphologiques/structurales

La description générale d'un RISP peut-être esquissée à travers les trois variables suivantes : 1) les acteurs impliqués ; 2) les interactions entre ces acteurs ; 3) (les caractéristiques de) l'innovation portée par le réseau. Les deux premières variables relèvent de la topographie alors que la troisième est de nature fonctionnelle. Sur la base d'un bilan de la littérature théorique et empirique, nous discutons chacune de ces variables, en nous efforçant d'identifier ce qui peut distinguer les RISP d'autres types de réseau.

### 1.1 Les acteurs impliqués

Toute collaboration multi-acteurs pour l'innovation n'est pas un réseau d'innovation, mais tout réseau d'innovation est constitué d'un certain nombre d'acteurs. Ces acteurs, en nombre

variable, sont de nature différente (appartiennent à des catégories différentes) et ils occupent des places différentes dans le réseau.

• *La nature des acteurs*

Dans les réseaux d'innovation traditionnels (RIT), les acteurs principaux appartiennent à la triade : entreprises industrielles, administrations publiques et organismes de recherche, les entreprises industrielles étant ou ayant vocation à devenir les nœuds principaux du réseau. Dans ce qu'on appelle les Réseaux d'Innovation Public-Privé dans les Services (RIPPS) (Gallouj et al., 2013), les entreprises de services marchands, les administrations publiques et les organisations du tiers secteur occupent une place prépondérante. Les RISP quant à eux impliquent des *acteurs publics* (les administrations publiques à différents niveaux : national, régional, local), et des *acteurs privés* (entreprises, ONG, associations, fondations, entreprises sociales, consommateurs/utilisateurs individuels de service et citoyens individuels). Une discussion plus systématique de la nature des acteurs intervenant dans les réseaux d'innovation et les RISP pourrait être effectuée en distinguant plusieurs niveaux d'analyse : le *secteur* d'activité de l'organisation (public/privé ; marchand/non marchand, industrie/service), le type d'*organisation* (une entreprise, une association, une mutuelle, une fondation…), le statut de l'*individu* (un employé de base, un manager public, un citoyen, un usager, un politicien élu…). Les nœuds des RISP et parmi eux des RISPIS (c'est-à-dire des RISP consacrés à l'innovation sociale) peuvent être des organisations ou des individus. Ainsi, contrairement aux RIT, les RISP et les RISPIS sont parfois (souvent) des collaborations multi-agents/individus plutôt que multi-organisationnelles.

Parce qu'ils sont de nature différente, les acteurs du réseau peuvent obéir à des « logiques institutionnelles » différentes : public, privé marchand, privé non lucratif (Friedland et Alford, 1991 ; Thornton et al., 2013 ; Vickers et al., 2017). Le réseau est ainsi une « organisation hybride » (Vickers et al., 2017 ; Battilana et Lee, 2014 ; Billis, 2010) où interagissent des logiques institutionnelles différentes complémentaires ou concurrentes. Cependant, les organisations qui le constituent sont elles aussi des organisations hybrides, tout comme l'individu lui-même, qui est à la fois citoyen, consommateur et producteur. Cette pluralité de logiques institutionnelles, exprimée à différents niveaux, est à la fois un facteur positif et négatif de la collaboration. Nous y reviendrons dans le paragraphe 2.2.

• *Le rôle des citoyens*

Le rôle des citoyens comme acteurs importants de la co-création de valeur et de l'innovation collaborative dans les services publics, c'est-à-dire dans les RISP (et davantage encore dans les RISPIS) est souvent souligné pour la plupart des RISP identifiés dans la littérature (Agger et Hedensted Lund, 2017). Il est utile, dans le cadre de l'analyse des RISP, en particulier lorsqu'elle concerne l'innovation sociale, de distinguer trois types de citoyens, selon la manière dont ils sont affectés par le problème à l'origine de l'innovation mise en œuvre par le réseau :

- Type 1 : le citoyen est affecté directement par le problème qui fait l'objet de l'innovation. Il pourra s'agir, par exemple, de la personne âgée dépendante, du toxicomane, du jeune en décrochage scolaire, du réfugié, de la personne sans domicile fixe, etc.
- Type 2 : le citoyen est affecté indirectement par le problème. Il s'agit, pour l'essentiel, des proches et de la famille du citoyen de type 1.

- Type 3 : le citoyen n'est affecté ni directement, ni indirectement par le problème, mais il est sensible à ce dernier par empathie et solidarité ou pour des raisons idéologiques, philosophiques ou politiques.
Ces trois types de citoyens peuvent intervenir de manière différente dans le processus d'innovation. Ainsi, le citoyen de type 1, compte tenu de sa fragilité et de son manque de ressources intervient rarement (ou de manière passive) dans le processus d'innovation collaborative à l'œuvre dans le réseau. En revanche, les citoyens de types 2 et 3 peuvent intervenir dans toutes les étapes du processus d'innovation, de manière individuelle ou dans le cadre collectif d'organisations du tiers secteur.

La littérature considère que la participation des citoyens dans les réseaux d'innovation publique soulève la question de l'existence d'un biais de sélection, jugé potentiellement défavorable à l'innovation (Fung, 2003 ; Carpini et al., 2013 ; Agger et Hedensted Lund, 2017). La crainte est, en effet, que ce soit toujours les mêmes (ou les mêmes types de) citoyens (que Fung (2003) nomme les « suspects habituels » [« usual suspects »]) qui interviennent dans les processus d'innovation, à savoir les citoyens les mieux dotés en ressources. Les connaissances et les préférences des autres citoyens (les moins dotés en ressources) risquent ainsi d'être exclues, ce qui est préjudiciable à l'innovation. S'ils peuvent être sources d'innovation, les « suspects habituels » peuvent également être relativement conservateurs et contribuer à verrouiller les trajectoires d'innovation et creuser des « trappes de compétences » (Levitt et March, 1988)…

• *Le nombre d'acteurs*

Le nombre d'acteurs impliqués dans le réseau est bien entendu très variable. On peut néanmoins considérer que le RIT est en général utilisé comme un concept de niveau méso-économique, qui s'emboîte dans des systèmes d'innovation (local, régional, national, mondial), qui peuvent réunir un nombre considérable d'acteurs. Les RIPPS mobilisent relativement moins d'acteurs et les RISP quant à eux sont une unité de niveau microéconomique, qui peut se limiter à un nombre réduit d'acteurs. Une idée générale, qui ressort fréquemment de la littérature est que la capacité d'innovation augmente avec le nombre et la diversité des acteurs impliqués dans un réseau (Franke et Shah, 2003 ; Ansell et Torfing, 2014 ; Bland et al., 2010 ; Agger et Hedensted Lund, 2017). Si cette hypothèse est sans doute fondée pour les RIT organisés autour d'innovations technologiques complexes à haute intensité en R-D, il n'est pas sûr qu'elle le soit pour les RISP.

• *L'importance, l'influence, le pouvoir des acteurs*

Il est évident que tous les acteurs ne jouent pas le même rôle, n'occupent pas la même place, n'ont pas la même influence et le même pouvoir dans un réseau. Il existe des acteurs particuliers qui jouent le rôle de médiateurs, de pivots entre différents acteurs, qui facilitent la médiation, la « traduction » (Callon, 1986), qui exercent un leadership… L'analyse des réseaux sociaux (ARS) fournit des outils intéressants bien connus qui permettent de mesurer le niveau d'influence, d'importance et de pouvoir d'un acteur donné. Le plus important de ces outils est la mesure de la centralité de l'acteur. L'ARS distingue plusieurs types différents d'indicateurs de centralité, en particulier :
- La centralité de degré, qui mesure le nombre de liens directs reliant un nœud/acteur aux nœuds/acteurs voisins. Dans le domaine des réseaux d'innovation, elle traduit la capacité d'un acteur donné à avoir accès à des connaissances extérieures (Schön et Pyka, 2012).

- La centralité de proximité ou de voisinage, qui rend compte de la distance géodésique (c'est-à-dire la plus courte) pour atteindre un acteur/nœud. L'importance de l'acteur est donc appréhendée par sa proximité vis-à-vis de l'ensemble des autres acteurs, et donc sa capacité plus élevée à recevoir ou à distribuer de l'information.
- La centralité d'intermédiarité, qui mesure l'importance d'un acteur à travers le nombre de fois où il sert d'intermédiaire dans la relation entre d'autres acteurs.

Dans une discussion sur la topologie/morphologie des réseaux, c'est la distribution de ces indicateurs parmi les agents qui est importante. Cette distribution renseigne en particulier sur les modes de croissance du réseau et sur sa solidité/vulnérabilité, donc sa capacité à durer dans le temps (Barabasi et Albert, 1999).

Comme nous venons de le voir, l'importance d'un acteur est étroitement liée à la quantité et à la qualité des interactions qu'il entretient avec d'autres acteurs. Nous discutons plus en détail cette question de l'interaction entre les acteurs dans le point suivant.

### 1.2 Les interactions entre acteurs

Dans un réseau d'innovation, la fonction des agents économiques impliqués est d'interagir avec les autres, dans le cadre du processus d'innovation. L'interaction peut être définie, de manière générale, comme un processus d'échange d'informations, de connaissances, de civilités, de réalisation de tâches diverses (Gallouj et Weinstein, 1997). Mais, cette interaction peut prendre des formes différentes, être d'intensité diverse, concerner un nombre variable d'(autres) acteurs, s'inscrire dans une temporalité particulière, introduire une hiérarchie entre agents, s'appuyer sur des instruments particuliers. L'analyse des réseaux sociaux fournit des outils intéressants pour décrire, cartographier et mesurer ces interactions (cf. aussi point précédent). Il est important de noter que, dans le cas de l'innovation sociale, l'interaction, la collaboration (en particulier avec le citoyen) est définie comme consubstantielle à l'innovation. Il ne s'agit pas seulement d'une modalité de production de l'innovation, mais d'un résultat important de l'innovation.

• *La nature de l'interaction*

La littérature utilise un grand nombre de termes ou concepts différents pour définir cette interaction entre agents au sein d'un réseau : coopération, coordination, collaboration, partenariat… Ces différentes terminologies sont souvent utilisées comme synonymes. Mais, dans certains cas, des efforts sont entrepris pour les différencier et désigner des modalités différentes d'interaction.

Ainsi, Keast et al. (2007) considèrent que les trois premiers termes (les « 3C ») ne sont pas interchangeables, mais ont des contenus et des objectifs différents, des niveaux de connexion croissants, qui s'inscrivent dans un continuum de connectivité ou d'intégration (coopération --> coordination --> collaboration). La *coopération* est ainsi un simple mécanisme d'échange d'informations et de connaissances, la *coordination* un mécanisme (intermédiaire) d'articulation des actions, de mise en cohérence qui permet de créer des synergies et d'éviter les répétitions/redondances dans un processus. La *collaboration* est, quant à elle, un niveau d'interaction supérieur, qui va au-delà du simple échange d'informations/connaissances et de la mise en commun de ressources et l'évitement des redondances. Il s'agit d'un engagement soutenu et durable pour élaborer ensemble des solutions à des problèmes partagés. Pour le

dire autrement, la coopération est un mécanisme de communication, la coordination un mécanisme de régulation et la collaboration un mécanisme opérationnel.

Cette distinction, si on l'accepte, appelle un certain nombre de commentaires. Ces trois modalités d'interaction sont, bien entendu, à l'œuvre dans tous les réseaux, en particulier les RISP. Elles ne sont pas indépendantes les unes des autres. La coopération et la coordination, ainsi définies, sont des conditions nécessaires, mais non suffisantes pour la constitution et le bon fonctionnement d'un réseau d'innovation et en particulier d'un RISP. Le mécanisme de collaboration, quant à lui, incorpore les deux autres mécanismes de coopération et de coordination. En effet, en s'impliquant dans la réalisation concrète des tâches d'innovation (collaboration), les agents échangent nécessairement des informations et des connaissances (coopération) et établissent une division des tâches (coordination). C'est la collaboration qui est l'élément central des RISP. C'est donc elle qui fait le réseau.

La collaboration a souvent la connotation d'une relation pacifiée et consensuelle, sans doute parce qu'elle est implicitement envisagée en opposition à une autre forme d'interaction : la concurrence. Si tel était le cas, ce serait dommageable à l'innovation. En effet, le conflit/l'opposition sont des moteurs d'innovation, tandis que, pour être établi, le consensus est consommateur de ressources et il aboutit le plus souvent à des innovations incrémentales, fruits d'accords sur le strict minimum (Sørensen et Torfing, 2013). Ainsi, la collaboration gagne à être envisagée, non comme une relation consensuelle, mais comme un processus d'organisation et de management des conflits, des oppositions, des différences, afin de catalyser la créativité et de susciter des solutions innovantes.

Quand il s'agit de collaborer dans le domaine de l'innovation, d'autres termes (provenant de différentes traditions de recherche : économie et management des services, économie et management de l'innovation, « design thinking » et design participatif) sont également d'un usage fréquent : par exemple, co-production (de l'innovation), co-création, co-innovation pour exprimer, de manière générale, l'idée de collaboration pour innover ou encore co-initiation, co-conception, « co-implémentation », pour décrire la collaboration à une étape donnée du processus d'innovation (Agger et Hedented Lund, 2017).

On trouve dans la littérature, en particulier, une discussion de la distinction entre co-production et co-création dans les services en général ou les services publics en particulier. Ainsi, dans leur bilan systématique de la littérature sur la coproduction et la co-création avec les citoyens dans l'innovation publique, Voorberg et al. (2015) soulignent que, dans la plupart des cas, co-production et co-création sont utilisées comme des concepts interchangeables. L'un comme l'autre recouvre les activités différentes du citoyen : le citoyen comme « co-implémenteur » (il réalise certaines tâches de mise en oeuvre du service public à la place du prestataire), co-concepteur (le citoyen participe à la conception du contenu et du process du service, mais c'est l'administration qui est leader), initiateur (c'est le citoyen qui est ici l'initiateur du nouveau service public et qui en définit les caractéristiques, l'administration publique est suiveuse). Sur la base de ce constat, dans un souci de clarification, Voorberg et al. (2015) proposent de réserver le terme co-production à l'activité de (co-)implémentation du citoyen et le terme co-création à son implication dans les activités de co-conception et de (co-)initiation.

Certains travaux n'utilisent le concept de co-production que pour rendre compte de la participation de l'utilisateur/consommateur/client *direct* dans la production/livraison du service (Pestoff et al., 2006), d'autres lui confèrent une acception plus large, intégrant la

participation *indirecte* d'autres acteurs individuels ou collectifs, par exemple, la famille ou une association (Alford, 2014 ; Bovaird, 2007 ; Sicilia et al., 2016).

Dans un rapport intitulé « Ensemble pour améliorer les services publics : Partenariat avec les citoyens et la société civile », l'OCDE (2014, p. 17) définit la co-production comme « la participation directe d'usagers individuels et de groupes de citoyens à la planification et à la prestation des services publics ». Il s'agit, selon l'OCDE (2014, p. 17, Politt et al., 2006), d'un terme générique qui englobe différentes autres activités/notions qui « correspondent aux différentes étapes et formes de participation et de contribution des citoyens » : co-conception, co-création, co-prestation, co-gestion, co-décision, co-évaluation et co-examen. On constate ainsi que, dans cette définition, la co-création est une composante de la co-production alors que dans d'autres c'est la co-création qui est le concept de niveau supérieur englobant la co-production.

La littérature propose également des typologies de la co-production. Par exemple, Loeffler (2009) distingue co-production *substitutive* et co-production *complémentaire*. Dans le premier cas, un agent (par exemple, un citoyen, un usager) réalise une tâche qui l'était jusqu'alors par un autre (par exemple, un agent public). Dans le second cas, un agent (le citoyen) réalise une nouvelle activité, complémentaire de celle de l'autre agent (l'agent public).

Au-delà de la difficulté de la définition de ces deux termes (co-production et co-création) à proprement parler, une autre difficulté est ajoutée par la cible de ces deux activités. Ainsi, quand le terme co-production est utilisé seul, comme c'est souvent le cas en économie des services, il désigne le processus opérationnel de fabrication du service, dans lequel le client est impliqué souvent de manière naturelle ou obligée. Par exemple, un étudiant co-produit le service d'éducation en assistant aux cours et en apprenant ses leçons. Le citoyen co-produit le service de « crime prévention » en étant vigilant et en signalant à la police tout évènement suspect. Bien que l'idée de co-production vise à différencier les services des biens, la connotation industrielle de ce concept (ne serait-ce que sur le plan sémantique) est évidente. C'est ce qui a conduit certains spécialistes du marketing à remplacer production par *servuction* (Eiglier et Langeard, 1987). De même, lorsque le terme co-création est utilisé seul, il renvoie souvent à l'idée de contribution à l'activité d'innovation (création renvoyant à créativité).
Cependant, ces deux termes co-production et co-création sont souvent utilisés, associés à la cible visée par l'activité considérée, par exemple l'innovation, la valeur… (co-production/co-création… de valeur, d'innovation…). On parle ainsi souvent de *co-production de valeur* et de *co-création de valeur* (sans d'ailleurs réellement définir ce que signifie valeur[2]). Certains auteurs utilisent ces deux expressions comme synonymes (Gebauer et al., 2010). D'autres (Lusch et Vargo, 2006) substituent co-création de valeur à co-production de valeur, récusant cette dernière expression dans la mesure où elle reflèterait une conception Goods-Dominant Logic (GDL) de la génération de la valeur. D'autres considèrent que la co-production est une dimension/un canal de la co-création de valeur (Hardyman et al., 2015), tout comme la co-innovation.

• *L'intensité de l'interaction*

La question de l'intensité de l'interaction entre deux agents est difficile à aborder et à mesurer car elle peut être appréhendée selon au moins trois perspectives.

[2] Nous reviendrons sur cette question dans le paragraphe 2.5.

Elle peut être appréhendée, tout d'abord, *à travers la nature des activités réalisées* dans l'interaction. Nous avons déjà abordé implicitement cette question dans la discussion précédente sur la nature de l'interaction. En effet, certaines formes d'interaction sont, par nature, plus intenses que d'autres. Ainsi, dans la distinction établie par Keast et al. (2007), la coopération est le mode d'interaction le moins intense, puisqu'il se limite à un échange réduit d'informations, tandis que la collaboration est l'interaction la plus intense, puisqu'elle met en œuvre des activités plus riches et suppose un engagement plus important et durable des parties prenantes.

Elle peut être appréhendée, ensuite, *à travers une dimension temporelle*. Les interactions au sein du réseau s'inscrivent, en effet, dans différents schémas temporels. Les RISP peuvent être des systèmes d'interaction/collaboration temporaires/transitoires/de court terme ou permanents/pérennes/de long terme (comme les départements de R-D). Que les réseaux soient transitoires ou permanents, les interactions qu'ils supposent peuvent être continues (travail à temps plein des acteurs) ou sporadiques (travail à temps partiel). Ainsi, Pestoff et Brandsen (2008, voir aussi Pestoff, 2009) distinguent trois types d'interactions entre les autorités publiques et les citoyens, selon une échelle temporelle croissante : i) occasionnelle, ii) intermittente (courte durée), iii) intensive et durable (long terme).

Elle peut enfin être appréhendée *par le caractère formel ou informel de la relation*. On peut évoquer ici la distinction établie par Granovetter (1973) entre les liens forts et les liens faibles. Selon Granovetter, la force des liens, dans un réseau, n'est pas synonyme de performance. Au contraire, les liens faibles sont susceptibles d'être plus performants, car ils permettent de connecter un agent donné à d'autres réseaux que le réseau auquel il appartient.

• *Le nombre d'interactions et la densité du réseau*

Les RISP sont généralement caractérisés par un nombre d'interactions (nombre de liens total) relativement faible, tout au moins en comparaison des réseaux d'innovation traditionnels, qui s'inscrivent dans des systèmes d'innovation à différents niveaux géographiques. Cela est bien entendu lié au nombre relativement réduit d'agents impliqués (cf. point précédent). Mais, au-delà de ce constat général, il existe une grande variabilité du nombre d'interactions en fonction des RISP considérés.

La densité des interactions ou du réseau[3] reflète l'importance des liens entre les différents nœuds du réseau. Dans l'ARS, elle est mesurée par le rapport nombre de liens établis sur nombre de liens possibles dans un réseau. La densité du réseau fournit des éléments d'interprétation sur la vitesse de circulation des flux d'information et de connaissances dans le réseau, vitesse qui est également mesurée par la longueur moyenne des plus courts chemins (Newman, 2003).

La littérature sur les RIT défend l'idée que les interactions sont plus fréquentes, lorsque les connaissances sont peu codifiées ou tacites. C'est le cas, par exemple, aujourd'hui, dans le domaine des biotechnologies. Si l'on extrapole ce raisonnement aux RISP, qui évoluent dans des domaines de connaissance et d'innovation peu visibles, peu codifiés sur la forme et le

[3] Il ne faut pas confondre ici et ailleurs les caractéristiques des acteurs (perspective individuelle) et les caractéristiques du réseau dans son ensemble (perspective résilière).

fond, on peut faire l'hypothèse qu'ils sont caractérisés par une plus forte densité relative des liens (donc un ratio élevé du nombre de liens rapporté au nombre d'acteurs), même si, compte tenu en particulier de ressources financières moindres, le nombre d'acteurs a probablement plus de chances d'être réduit dans les RISP.

• *Les instruments de l'interaction*

Les TIC et la digitalisation des services publics, les réseaux sociaux sont des instruments de plus en plus fréquents de l'interaction. Les changements publics majeurs que sont les révolutions (cf. l'expérience des Printemps arabes) s'appuient désormais, de plus en plus, sur les réseaux sociaux. La possibilité de se connecter a augmenté significativement la capacité des citoyens à s'impliquer, à donner leur avis, à exprimer leur « voice » au sens de Hirschman (1970).

### 1.3 L'innovation dans le réseau

L'innovation qui est la finalité du réseau peut être envisagée sous les trois angles suivants : i) sa nature, ii) son processus et son mode d'organisation et iii) son régime d'appropriation.

• *La nature (le type) de l'innovation*

Les réseaux d'innovation traditionnels (RIT) sont caractérisés par un biais technologique. Ils ont en effet pour objet principal la production d'innovation technologique. Les RIPPS rompent avec ce biais, dans la mesure où, sans négliger les innovations technologiques, ils prennent également au sérieux la production d'innovation non technologiques dans les réseaux (Gallouj et al., 2013). Les RISP quant eux, s'ils s'inscrivent dans cette même perspective ouverte (englobant, en théorie, l'innovation technologique et l'innovation non technologique), mettent en réalité davantage l'accent sur l'innovation non technologique sous toutes ses formes : un nouveau service, un nouveau processus, un nouveau mode de distribution, une nouvelle organisation, une nouvelle réforme publique, une nouvelle politique publique... Quelle que soit leur type, ces différentes innovations peuvent être classées selon leur degré de nouveauté. Ainsi, les distinctions traditionnelles entre innovation incrémentale et innovation radicale ou entre innovation adoptée (par le RISP) et innovation conçue/produite s'appliquent aux ISP.

Parmi les exemples génériques d'innovations dans les services publics déjà anciens, illustrant cette diversité de formes, on peut citer les suivants (Sørensen et Torfing, 2013) :
- nouveaux domaines politiques (soins préventifs, politique active de l'emploi, politique environnementale) ;
- nouveaux services (éducation en ligne, services numériques, programmes de rénovation urbaine, nouveaux services de soins pour personnes âgées) ;
- nouveaux systèmes de gestion (système de gestion de la performance, systèmes de rémunération liés à la performance) ;
- nouveaux modes d'organisation (guichet unique, partenariats public-privé).

Le réseau lui-même, il faut le noter, peut être considéré non seulement comme un mode d'innovation, mais comme une forme d'innovation à proprement parler. C'est ce que Gallouj et al. (2013) appellent l'*innovation résilière.* L'innovation résilière est ainsi un cas particulier d'innovation organisationnelle, dans laquelle l'élaboration du réseau constitue elle-même l'objet innovant (la finalité en matière d'innovation). On peut citer, comme exemple, le cas

d'un réseau de soin innovant initié par une organisation du tiers secteur pour la prise en charge des personnes âgées.

• *Le processus d'innovation : un modèle d'innovation non-linéaire ou ouvert*

Le paradigme de la NGP, qui accorde une place centrale aux réseaux dans la production de valeur publique et d'innovation publique, s'inscrit dans une perspective évolutionniste et néo-schumpétérienne de l'innovation, mais aussi dans la perspective plus large des systèmes complexes adaptatifs (Holland et Miller, 1991). Ainsi, l'innovation n'est pas envisagée uniquement comme un résultat définitivement constitué, mais comme un processus non-linéaire, interactif ou ouvert et dépendant du sentier. Cette innovation prise en charge par le réseau s'inscrit dans un ensemble d'activités inter-reliées, un processus plus ou moins explicite qui est traditionnellement décrit par les étapes/activités suivantes, qui peuvent se chevaucher, être réalisées en parallèle, autoriser des retours en arrière, etc. :
- Identification/initiation : cette activité consiste à prendre conscience d'un problème à résoudre, d'un besoin à satisfaire, d'un défi à relever et à décider d'initier un processus d'innovation pour y faire face.
- Développement/conception : il s'agit ici d'une activité créative qui consiste à faire émerger de nouvelles idées pour résoudre le problème en question.
- Expérimentation : la sélection d'une solution et le test de celle-ci.
- Implémentation : c'est la mise en œuvre de la solution au sein de l'organisation.
- Diffusion : cette activité a pour objectif de généraliser la solution retenue, de changer d'échelle. Cette généralisation de la solution innovante peut s'effectuer au sein de l'organisation elle-même ou au-delà de celle-ci.

Le modèle d'innovation à l'œuvre dans les RISP (et RISPIS) est un modèle éminemment non linéaire ou ouvert. Il s'oppose au modèle linéaire traditionnel qui suppose une organisation séquentielle (et spécialisée) du processus d'innovation, limitant fortement les interactions et les rétroactions entre les phases de R-D, production et marketing. En sciences de gestion, ce modèle linéaire est illustré par une tradition théorique bien établie qui envisage la production de nouveaux biens ou de nouveaux services selon la méthodologie du « New Product (ou New Service) Development », qui met en œuvre des processus planifiés et systématiques. La perspective de l'innovation ouverte recouvre en particulier un certain nombre de modèles non programmés ou émergents, qui ont été mis en évidence dans le domaine des services marchands, mais qui s'appliquent aux services publics : tels que le modèle d'application rapide, l'innovation de bricolage et l'innovation ad hoc. Le modèle d'application rapide est un modèle dans lequel la planification ne précède pas la production, comme dans le modèle linéaire traditionnel (Toivonen, 2010). Une fois l'idée apparue, elle est tout de suite développée dans le cadre de la fourniture d'un service. Ainsi, le processus de fourniture du service et le processus d'innovation sont confondus (Toivonen et al., 2007). Le modèle d'innovation de bricolage décrit le changement et l'innovation comme la conséquence d'activités non planifiées d'ajustement aux évènements aléatoires, d'essais et d'erreurs, réalisés sur le tas (Sanger et Levin, 1992 ; Fuglsang, 2010 ; Styhre, 2009). Fuglsang et Sorensen (2011) soulignent combien la capacité de bricolage occupe une place importante dans l'activité des aides à domicile pour personnes âgées, qui ont à « résoudre des problèmes inattendus avec les ressources disponibles ». L'« innovation ad hoc » (Gallouj et Weinstein, 1997) quant à elle peut être définie comme le processus de construction d'une solution (inédite) à un problème. Ce processus interactif qui nécessite la participation du client/usager/citoyen lui-même est qualifié d'ad hoc parce qu'il est « non programmé » ou « émergent », ce qui signifie qu'il se confond avec le processus de prestation dont il ne peut

être dissocié qu'a posteriori. L'innovation ad hoc n'est en effet reconnue en tant que telle qu'a posteriori.

Finalement, la non-linéarité est une caractéristique partagée des processus innovants éminemment complexes et dynamiques relevant des champs les plus avancés des sciences et techniques (et mis en œuvre dans les réseaux d'innovation traditionnels-RIT) et des processus sociaux, moins spectaculaires relevant des SHS (pris en charge par les RISP et RISPIS).

La littérature est unanime pour conclure que la collaboration/interaction entre agents est en mesure de renforcer chacune des activités/étapes du processus d'innovation (Roberts et Bradley, 1991 ; Roberts et King, 1996 ; Hartley, 2005 ; Nambisan, 2008 ; Eggers et Singh, 2009 ; Bommert, 2010 ; Sørensen et Torfing, 2013). Ainsi, l'*identification du problème* est facilitée par la mise en commun des expériences et compétences d'une multiplicité d'agents publics et privés. Le *développement de nouvelles idées* est fertilisé/catalysé par la confrontation des opinions et perspectives des différents acteurs. L'*expérimentation* de l'innovation est facilitée lorsque les partenaires sont les parties-prenantes intéressées d'une solution élaborée conjointement. On peut également compter sur de tels partenaires pour se faire les ambassadeurs de l'innovation et les promoteurs de sa *diffusion*.

Un autre point intéressant consiste à examiner dans quelle mesure des catégories d'acteurs différentes du réseau interviennent à des étapes différentes du processus d'innovation. Les investigations empiriques identifient des implications différentes des différents acteurs, dans chacune des activités, selon qu'ils sont publics ou privés (Sørensen et Torfing, 2010). En s'intéressant à l'innovation dans les services publics liée à la prévention du crime dans un contexte local, le projet danois CLIPS (Sørensen et Torfing, 2013) souligne ainsi que les parties prenantes privées interviennent davantage dans la collaboration à l'étape de mise en œuvre de la solution, qu'aux étapes d'initiation et de conception. Il souligne également que l'utilisateur final (ici les « jeunes à risque ») intervient rarement dans le projet car ce sont les associations qui sont les nœuds clés du réseau.

• *La question de l'appropriation des résultats de l'innovation issue d'un processus collaboratif*

Dans les réseaux d'innovation, la question difficile des régimes d'appropriation de l'innovation coproduite ne se pose plus à un niveau bilatéral, mais à un niveau multilatéral, ce qui bien évidemment accroît les problèmes de fuite et de coordination.

Cependant, dans les RISP, compte tenu de la nature de l'innovation en question (à savoir une innovation de service public (ISP), qu'il s'agisse d'une innovation sociale ou non), l'appropriation traditionnelle n'est pas pertinente. En effet, contrairement à l'innovation économique, que les porteurs s'efforcent de s'approprier personnellement et de protéger de l'imitation de la concurrence, l'innovation de service public et l'innovation sociale quant à elles ne demandent qu'à être imitées. Un indicateur de succès de telles innovations, est même leur capacité à monter en échelle et à être adoptées par d'autres organisations.

## 2. Les RISP à travers les variables dynamiques

Les variables dynamiques rendent compte quant à elles du réseau en action et de ses résultats. On envisage les variables suivantes : 1) le mode de constitution du réseau, 2) son mode de

fonctionnement, 3) son inscription dans le temps (son cycle de vie), 4) son inscription dans l'espace (la géographie des RISP), 5) l'évaluation de sa performance.

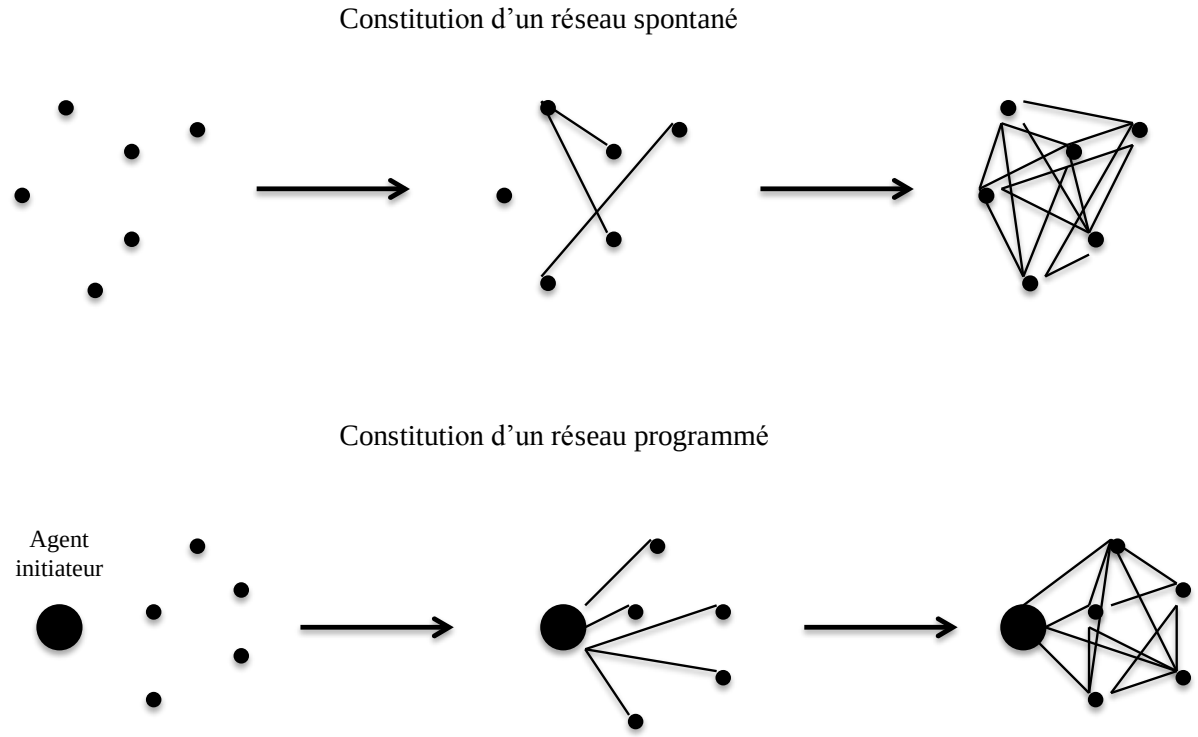
### 2.1 Le mode de constitution du réseau

S'agissant de la constitution du réseau, la littérature distingue généralement les réseaux *programmés* des réseaux *spontanés* (Doz et al., 2000 ; Schön et Pyka, 2012 ; Green et al. 2013).

Les réseaux *programmés* sont établis sous l'impulsion d'un agent initiateur (en théorie il peut s'agir de n'importe quel type d'agent : un individu, une organisation publique, une firme privée, une ONG), qui va inviter d'autres membres potentiels à rejoindre le réseau. Dans ce type de mode de formation, l'acteur-initiateur invite des acteurs qu'il connaît lui-même et dont il pense qu'ils pourront apporter des compétences utiles à la réalisation du projet d'innovation. En revanche, les acteurs invités ne se connaissent pas nécessairement entre eux.

Les réseaux *spontanés* émergent quant à eux de manière auto-organisée en raison de la convergence des activités d'agents confrontés à un problème donné, dans un contexte donné (un quartier, une ville, une région…). L'amorce du réseau s'effectue probablement entre des agents qui se connaissent déjà l'un l'autre, d'une manière ou d'une autre (voir figure 1). L'auto-organisation (« self-organisation »), principe inspiré des sciences naturelles et physiques (Von Bertalanffy, 1968 ; Prigogine et Stengers, 1984), décrit la capacité intrinsèque des éléments qui constituent un système à s'organiser eux-mêmes, à créer de l'ordre et à s'ajuster, de manière spontanée. Les principes qui fondent l'auto-organisation sont l'*interaction locale* (c'est-à-dire entre les éléments de base constitutifs du système), la *non linéarité* (l'existence de boucles de rétroaction dans les échanges), *l'ouverture thermodynamique* (l'échange avec l'environnement) et l'*émergence* (le fait qu'un niveau d'ordre supérieur puisse spontanément naître de niveaux d'interaction inférieurs) (Forrest et Jones, 1994 ; Pyka et Windrum, 2000).

**Figure 1 : Constitution d'un réseau spontané et d'un réseau programmé**




Les travaux consacrés aux RISP ont une vision différente de cette distinction entre réseaux programmés et réseaux spontanés, qui traduit le souci de dépasser la simple définition de l'univers des possibles théoriques, pour être en adéquation avec la réalité empirique. En effet, ils considèrent généralement que les réseaux *spontanés* (self-organized) sont les réseaux initiés par les citoyens (sans gouvernement). Dans les RISP, le principe d'auto-organisation (« self-organisation ») ou d'auto-gouvernance (« self-governance ») traduit l'émergence d'une action collective au sein des agents privés, sans participation du gouvernement (Bekkers et al., 2014). L'émergence spontanée de tels types de réseaux, pour faire face à des problèmes sociaux donnés, s'explique par l'inexistence de solutions publiques à un problème social donné ou la qualité jugée insuffisante des solutions existantes. Les réseaux *programmés* sont quant à eux souvent ceux qui sont initiés par l'administration publique elle-même. Si la prévalence de ces configurations serait sans doute confirmée par des analyses statistiques, il n'en reste pas moins que d'autres sont possibles. Ainsi, la littérature empirique fournit aussi des exemples de RISP programmés par des acteurs privés.

## 2.2 Le mode de fonctionnement du réseau

On s'intéresse ici à la manière dont, une fois constitué, le RISP est géré et gouverné. On s'intéresse également aux facteurs qui peuvent faire obstacle à son bon fonctionnement.

• *Management et gouvernance des RISP*

Les modes de *constitution* des réseaux conduisent à envisager (de manière simplificatrice) deux modes de *fonctionnement* différents (Pyka et Schön, 2009 ; Sundbo, 2009) : un mode vertical ou institutionnel ou top-down et un mode horizontal ou bottom-up. Dans le premier mode, après avoir initié le réseau, l'agent initiateur continue de jouir d'une position « hiérarchique » privilégiée en tant que chef d'orchestre ou intégrateur de système. Dans le

deuxième mode, qui est également appelé réseau distribué (« distributed network »), les interactions locales sont privilégiées et les responsabilités et le leadership sont plus partagés (« distributed leadership »).

Ces deux modes de fonctionnements s'appliquent aux réseaux établis pour mettre au point des innovations dans les services publics (en tant que secteur ou activité) ou de services publics (en tant que fonction), à savoir les RISP. Dans les RISP fonctionnant selon un mode vertical, le chef d'orchestre peut être l'administration publique ou un agent privé. De ceux fonctionnant de manière horizontale, l'administration publique peut être absente (le RISP se substitue, dans ce cas, bien souvent, à une administration publique défaillante).

Le bilan des études de cas identifiées dans la littérature permet de mettre en évidence une pluralité de configurations réelles (et non plus théoriques) de RISP, caractérisées par des modes de formation et des modes de fonctionnement différents (cf. figure 2).

• Ainsi, **les réseaux dits programmés** peuvent l'être par un agent public ou un agent privé (citoyen, ONG…). Lorsque l'initiateur est un agent public, on identifie deux configurations différentes, qui renvoient à des modes de fonctionnement différents.

Dans la première configuration, l'agent public-initiateur suscite, favorise l'émergence du réseau, sans s'impliquer lui-même concrètement. Sans intervention directe dans le réseau, il assure ce qu'on appelle « une gouvernance de la gouvernance » ou métagouvernance (Bekkers et al., 2014 ; Sørensen, 2006 ; Sørensen et Torfing, 2010), qui s'efforce d'établir les conditions générales favorables à la formation et au fonctionnement du réseau. L'acteur public crée toutes les conditions favorables à l'interaction entre les différents acteurs engagés dans le réseau, en élaborant un « cadre politique, institutionnel et discursif pour l'innovation collaborative » (Torfing, 2010, p. 12), c'est-à-dire un ecosystème favorable à l'innovation collaborative. Il joue le rôle de facilitateur civique (« civic enabler ») de la collaboration (Sirianni, 2009). Cette première configuration peut conduire à deux types différents de RISP : les RISP distribués, qui fonctionnent selon une logique locale, bottom-up, et les RISP verticalisés dans lesquels un acteur privé donné prend l'ascendant (l'initiative) sur les autres et joue le rôle de chef d'orchestre.

Dans la deuxième configuration, l'agent public-initiateur s'entoure d'acteurs privés et/ou d'autres acteurs publics[4] et s'implique lui-même dans le réseau. Le réseau fonctionne de manière verticale, l'agent public-initiateur continuant à tenir le rôle de chef d'orchestre dans le fonctionnement du réseau (c'est-à-dire l'élaboration de l'innovation). Il est à noter que les organisations publiques peuvent faire participer les autres parties prenantes (en particulier les citoyens) à différents moments du processus d'innovation et pour différentes tâches (cf. § 1.3). Elles peuvent, par exemple, les faire participer dans la co-conception de l'innovation ou assurer elles-mêmes la conception d'un nouveau service, et ne mobiliser les autres acteurs (les citoyens) que lors de la phase de mise en œuvre/implémentation pour tester le nouveau service et proposer des améliorations. Un mode de fonctionnement dans lequel l'agent public-initiateur, impliqué lui-même opérationnellement dans le réseau, le laisserait fonctionner *d'emblée* selon un mode horizontal est théoriquement envisageable. Nous n'avons pas inclus cette configuration dans la figure 2, car nous n'en avons pas identifié de cas empirique. Le fait

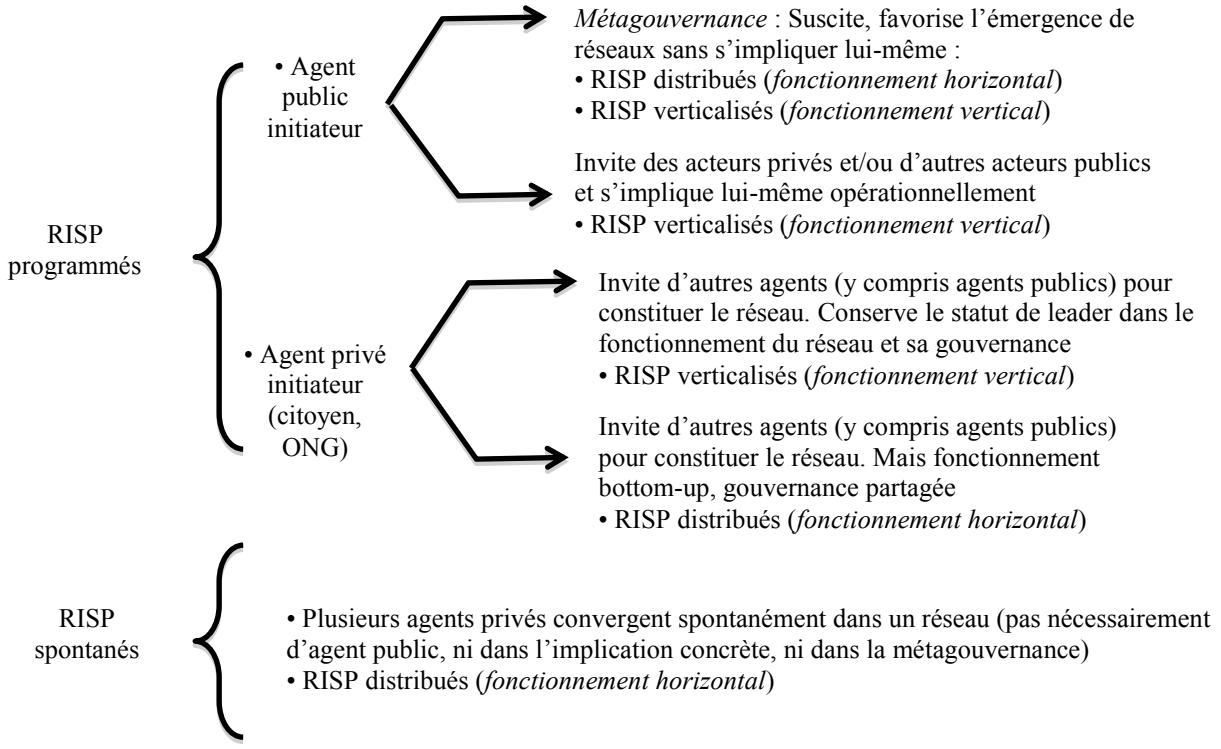
[4] La collaboration d'acteurs exclusivement publics peut être considérée comme un RISP dès lors que les différents acteurs publics appartiennent à des organisations publiques différentes.

que l'agent public soit initiateur (opérationnel) (« hands on initiator) a tendance à verticaliser le réseau, dans un premier temps[5].

De la même manière, lorsque l'initiateur est un agent privé (essentiellement citoyens, ONG), on identifie également deux configurations. Dans la première configuration, l'agent privé-initiateur invite d'autres agents y compris des agents publics à le rejoindre pour constituer un réseau. Mais, il conserve le statut de leader dans le fonctionnement et la gouvernance du réseau (fonctionnement et gouvernance verticaux). Dans la deuxième configuration, il invite également d'autres agents (y compris publics), mais l'interaction, le fonctionnement se fait d'emblée sur un mode démocratique de gouvernance distribuée (fonctionnement horizontal).

• Quant aux **réseaux spontanés**, les agents y convergent spontanément sans qu'il y ait nécessairement parmi eux d'agents publics, et sans que ce soit nécessairement la conséquence d'une méta-gouvernance publique. Les RISP, dans ce cas, sont des RISP distribués (fonctionnement horizontal). Les acteurs privés, en particulier les citoyens, qui en sont les instigateurs collectifs, en assurent la gouvernance distribuée. Ces situations se présentent lorsque les agents privés se substituent aux organisations de services publics qui se trouvent, pour diverses raisons (manque de ressources, manque de compétences, sujet politiquement sensible…), dans l'incapacité de prendre en charge un problème donné. On peut dire, en utilisant la distinction établie précédemment entre co-production complémentaire et co-production substitutive, (§ 1.3) qu'il s'agit de RISP de substitution et non de complémentarité.

**Figure 2 : Modes de constitution et modes de fonctionnement des RISP**




[5] Bien entendu cette situation peut évoluer dans le temps.

Cette cartographie des RISP appelle un certain nombre de remarques :
- Les RISP programmés (qu'ils soient initiés par un agent public ou un agent privé) ne sont pas nécessairement des RISP dont le fonctionnement est verticalisé. Ils peuvent fonctionner d'emblée de manière distribuée.
- Il faut distinguer l'horizontalité *de fait* (le réseau est constitué d'entités ou d'individus, qui revendiquent d'emblée leur autonomie ou qui sont d'emblée autonomes) et l'horizontalité *construite*, lorsque une entité dominante (souvent l'administration publique) s'efforce (parce qu'elle juge la stratégie plus efficace en termes de collaboration ou de réalisation des missions) d'établir des relations horizontales à travers l'autonomisation (« empowerment ») des employés et les collaborations avec les parties prenantes.
- Dans les RISP qui concernent l'innovation sociale (les RISPIS), le fonctionnement et le leadership semblent être le plus souvent horizontaux.
- Les modes de fonctionnement ne sont pas figés. Ils peuvent évoluer dans le temps (voir § 2.3 sur le cycle de vie du RISP). Par exemple, les réseaux programmés, initiés et gouvernés par l'administration publique, peuvent évoluer vers des réseaux auto-organisés. A l'inverse, les réseaux spontanés, constitués sans administration publique, peuvent intégrer celle-ci (intègrent souvent celle-ci), à un moment donné, que ce soit comme un membre comme un autre ou comme chef d'orchestre.

• *Les obstacles aux fonctionnements des réseaux d'innovation et l'articulation des logiques institutionnelles*

Le paradigme de la NGP et la littérature sur les réseaux d'innovation en général soulignent les avantages de l'organisation en réseaux pour l'innovation. Mais, les travaux qui identifient les problèmes posés par les réseaux sont plus rares. Bland et al. (2010) identifient trois obstacles à l'innovation en réseau : 1) la diversité des inputs (information, connaissance, expertise) des différents acteurs du réseau, qui peut être à l'origine d'une défaillance de communication ; 2) des objectifs incompatibles, liés à la diversité des intérêts des acteurs ; 3) les problèmes de coordination, qui traduisent un flou quant au partage des responsabilités.

Djellal et Gallouj (2013), dans leur travail consacré aux RIPPS, soulignent que le principal défi que doivent affronter ce type de réseaux est un méta-défi, dans la mesure où il recouvre la plupart des autres. Il s'agit de l'opposition de ce qu'on appelle les *« cultures »* pour désigner, un ensemble complexe de dispositifs institutionnels et organisationnels, de conceptions contradictoire des produits, des services, des missions et des performances (leur définition et leur évaluation). La contradiction des « cultures » managériales et/ou organisationnelles est un frein classique à la collaboration entre les organisations publiques et privées.

De la même manière, un RISP met en relation des « cultures » ou des « logiques institutionnelles » différentes relevant du secteur public, du secteur privé marchand et du secteur non lucratif (Vickers et al., 2017). Les logiques institutionnelles peuvent être définies comme un ensemble de croyances, d'hypothèses, de valeurs, de normes, de règles, de finalités, de pratiques qui structurent la cognition et le comportement des individus et des organisations (Friedland and Alford, 1991 ; Thornton and Ocasio, 1999 ; Thornton et al., 2013 ; Besharov and Smith, 2014). Bien que le terme organisation hybride (« hybrid organization ») soit généralement utilisé pour décrire des organisations (hiérarchies), articulant des types de logiques institutionnelles différentes (par exemple, les entreprises sociales, les hôpitaux, les universités, les entreprises de micro-finance…) (cf. Vickers et al., 2017 ; Battilana et Lee, 2014 ; Billis, 2010), on peut l'appliquer sans difficulté aux RISP et aux RISPIS. Le fondement des réseaux est que la diversité des logiques institutionnelles à

l'œuvre est une source d'innovation à travers la fertilisation croisée de connaissances et de compétences différentes. Mais, elle peut également être source de conflits et d'obstacles à l'innovation. La question est donc de savoir comment articuler ces différentes logiques institutionnelles (normes, objectifs, préférences, pratiques…) pour qu'elles soient favorables à l'innovation de service public, autrement dit de comprendre comment se résolvent les tensions et se construisent les compatibilités et les compromis. Cette question de l'interaction des logiques institutionnelles est liée à la question de l'évaluation de la performance que nous abordons dans le point 2.5.

Besharov et Smith (2014) proposent une matrice des logiques institutionnelles dans les organisations, matrice qui s'applique sans problème aux partenariats collaboratifs inter-sectoriels (« cross-sector collaborative partnerships ») (Voltan et De Fuentes, 2017) et par conséquent aux RISP qui nous intéressent ici. Cette matrice qui vise à rendre compte de l'hétérogénéité des logiques institutionnelles au sein des organisations et à identifier les niveaux de conflits entre logiques institutionnelles croise deux variables : le degré de compatibilité (de) logique et le degré de centralité (de) logique. La compatibilité traduit la cohérence entre les logiques institutionnelles et la manière dont elles se renforcent dans le cadre des actions organisationnelles. La centralité traduit quant à elle la domination d'une logique sur les autres. Elle est définie comme « the degree to which multiple logics are each treated as equally valid and relevant to organizational functioning » (Besharov et Smith 2014, p. 367). La centralité est élevée quand plusieurs logiques institutionnelles jouent un rôle important, elle est faible quand une logique domine.

La matrice compatibilité-centralité des logiques permet de mettre en évidence quatre idéaux-types d'organisations (pour nous de RISP) : « contested », « estranged », « aligned » et « dominant », permettant d'envisager des niveaux de conflits différents. Le *contested* RISP est caractérisé par un degré de compatibilité faible des logiques institutionnelles, un degré de centralité élevé et par conséquent un niveau de conflit élevé. Le *estranged* RISP, lieu d'un niveau de conflit modéré, est caractérisé par un degré de compatibilité faible et un degré de centralité élevé. Le *aligned* RISP est caractérisé par un niveau de conflit faible lié à des niveaux de compatibilité et de centralité tous deux élevés. Enfin, le conflit est absent du *dominant* RISP, caractérisé par un degré de compatibilité élevé et un degré de centralité faible. Cette matrice ne doit pas donner une image figée des configurations et de leur niveau de conflit. Un RISP conflictuel (« contested » ou « estranged ») peut être un succès en termes d'innovation et un RISP sans conflit (« aligned » ou « dominant ») un échec. Il convient donc de s'intéresser à la manière dont ces interactions de logiques institutionnelles, plus ou moins conflictuelles, sont gérées.

### 2.3 L'inscription du réseau dans le temps (son cycle de vie)

Les réseaux d'innovation et en particulier les RISP ne sont pas statiques. Ils évoluent dans le temps. Ils naissent, atteignent leur maturité et peuvent disparaître. Ainsi, le nombre de leurs acteurs, la nature des interactions, leur fonctionnement, leur mode de management et de gouvernance, etc. changent dans le temps. Schön et Pyka (2012) (voir aussi Green et al., 2013) considèrent qu'on peut leur appliquer le concept de cycle de vie de l'industrie.

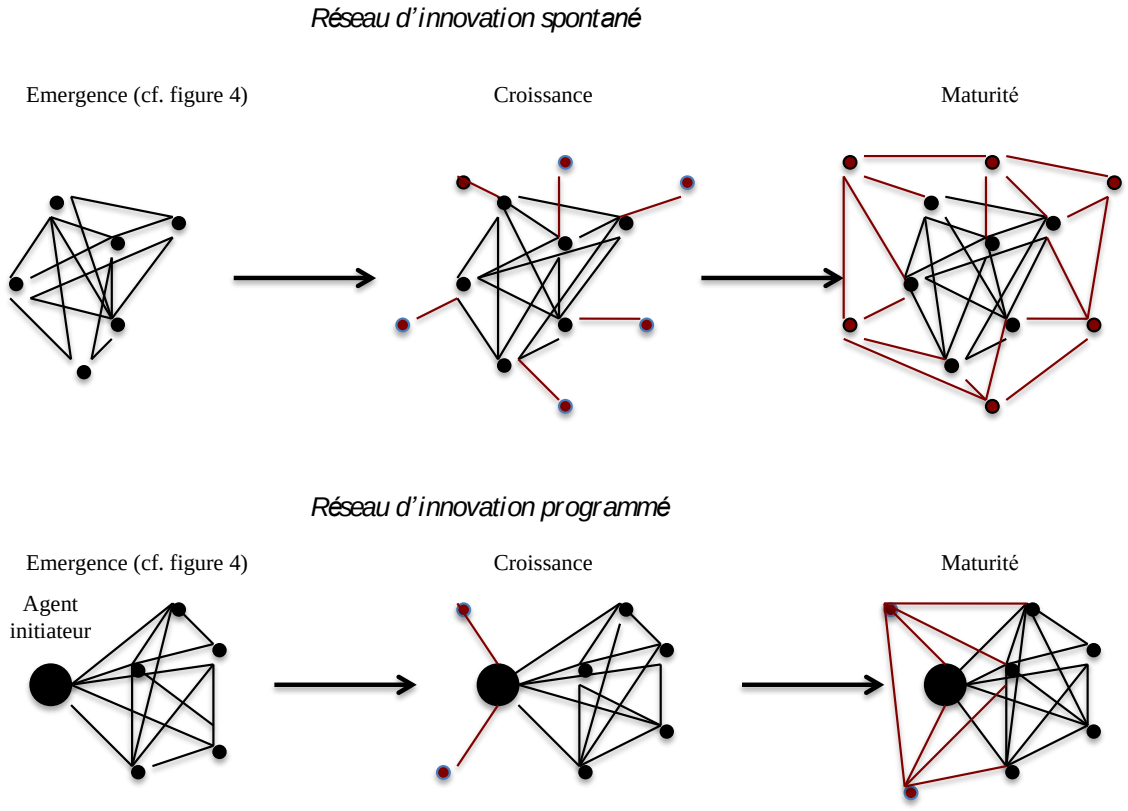
Ainsi, la *phase d'émergence* qui correspond à la constitution du réseau peut se réaliser de manière spontanée par auto-organisation ou être planifiée par un acteur particulier (initiateur), comme nous l'avons évoqué dans le paragraphe 2.1.

Dans la *phase de croissance*, on assiste à un accroissement du nombre et de la variété des acteurs impliqués dans le réseau. Cet accroissement peut être réalisé par deux mécanismes différents (cf. Figure 3) : i) dans le réseau programmé, par un mécanisme d'invitation de nouveaux acteurs par l'acteur-clé, ii) dans le réseau spontané, par un mécanisme de boule de neige dans lequel le dernier entrant, lui même invité par l'entrant précédent, invite de nouveaux entrants… C'est le premier mécanisme qui semble le plus probable dans les RISP initiés par un acteur public. Mais, bien entendu, ces deux mécanismes ne sont que des idéaux-types, qui peuvent emprunter l'un à l'autre (s'hybrider). Rien n'empêche, par exemple, que, dans le dernier cas évoqué, d'autres acteurs que l'acteur public invitent d'autres membres. Rien n'empêche non plus un acteur établi depuis quelques périodes d'inviter lui-même quelqu'un ou que de nouveaux entrants s'invitent eux-mêmes.

Dans la *phase de maturité*, les nouveaux invités (quel que soit l'inviteur) ont noué des relations entre eux. Les interactions, les flux d'information et de connaissance, les processus d'apprentissage sont à leur paroxysme. La densité du réseau est élevée (cf. Figure 3). Le réseau fonctionne selon un mode d'exploitation et non plus d'exploration. Il ne vise plus l'innovation radicale, mais se contente d'améliorations incrémentales. On notera, à ce stade, que, dans certains cas de réseaux d'innovation programmés, l'agent initiateur (en particulier, lorsqu'il s'agit de l'agent public) peut se retirer du réseau ou réduire son implication. On passe alors d'un RISP vertical à un RISP distribué ou horizontal.

Dans la *phase de déclin*, le réseau disparaît, ayant accompli sa ou ses mission(s) ou parce que la solution qu'il propose n'est plus adaptée ou est concurrencée par des solutions plus intéressantes ou encore le réseau (initialement d'innovation) se transforme en simple réseau de distribution d'un service.

**Figure 3 : Le cycle de vie des réseaux d'innovation spontanés et programmés**



## 2.4 L'inscription du réseau dans l'espace (la géographie des RISP)

Les RISP et davantage encore les RISPIS sont initialement des réseaux d'innovation locaux. Ils organisent des collaborations à une échelle réduite (la municipalité, le quartier, etc.). Cette caractéristique géographique est bien entendu étroitement liée à la nature de l'innovation qui est portée par le réseau et à la manière dont elle est produite (innovation visant à résoudre des problèmes sociaux concrets dans l'environnement de vie immédiat des individus, innovation impliquant les intéressés dans la collaboration). Les RISP, et parmi eux les RISPIS, semblent subir des contraintes de proximité, même si l'usage des TIC (Internet, media sociaux) assouplit un peu cette exigence de proximité.

Cependant, il semble y avoir des différences en termes de contraintes spatiales selon le type de RISP considéré. En effet, les RISP spontanés semblent être davantage des réseaux de proximité que les RISP programmés. Comme le soulignent Green et al. (2013, p. 123), « since the spontaneous network (S1) emerges due to some sort of external pressure and the resulting shared interest among a specified group of actors (for example, from the same industry or region) there is a high probability that many of the participating actors already know each other ». Les RISP programmés, en particulier lorsqu'ils le sont par des agents publics, sont quant à eux moins sujets aux contraintes géographiques. En effet, en fonction de la nature du problème à résoudre, l'agent public peut inviter des agents présents sur l'ensemble du territoire national voire installés à l'étranger.

Par ailleurs, certains problèmes complexes, qui ne sauraient être résolus par un acteur unique, ne peuvent pas davantage l'être à une échelle géographique unique (en l'occurrence locale). Il s'agit de problèmes, qui, même s'ils ont des manifestations locales, se posent en termes régionaux, nationaux ou internationaux. C'est le cas, par exemple, des problèmes des migrants et des réfugiés ou des problèmes écologiques. Certains RISP peuvent donc être envisagés à des niveaux spatiaux/géographiques supérieurs au niveau local.

Du point de vue de la dynamique spatiale des réseaux, il ne faut pas néanmoins confondre les comportements des RISP (en tant que structures établies pour mettre au point une innovation) et ceux des *réseaux de production/distribution* de la solution innovante, une fois celle-ci développée. Dans ce cas, le réseau peut prendre différentes formes classiques pour se diffuser dans l'espace : réplication/duplication par d'autres acteurs, franchises, nouvelles formes juridiques…

## 2.5 L'évaluation de la performance du réseau

La dernière caractéristique des réseaux que nous abordons est, comme il se doit, leur performance. Les RISP sont des réseaux d'innovation, aussi leur performance est-elle étroitement liée au succès de l'innovation pour laquelle ils se sont constitués. Cependant, comme nous le verrons plus loin, le succès d'un RISP n'est pas réductible au succès de l'ISP qu'il porte. Un RISP peut créer de la valeur et être, d'une certaine manière, un succès, même si cette ISP est un échec. Ce paradoxe nous renvoie à la manière dont sont définis et évalués le succès et la performance.

Nous proposons de définir le succès d'un RISP (sa performance) par sa *capacité de création de valeur*. Mais, si elle systématiquement désignée comme l'ultime finalité de toute activité socio-économique, la valeur pose, elle aussi, de redoutables problèmes de définition. C'est ce

qui conduit de nombreux travaux consacrés à la création de valeur à aborder celle-ci comme un postulat. Nous envisageons, pour notre part, la valeur comme une catégorie multi-facettes qui peut s'inscrire dans différents « mondes » (systèmes), qui traduisent différentes dimensions de la performance, et qui entretiennent entre eux des relations de complémentarité ou de conflit.

• *Les mondes de la valeur*

Pour aborder la notion de valeur nous proposons ainsi de nous appuyer, d'une manière libre (c'est-à-dire en l'utilisant en tant que simple outil heuristique), sur une approche conventionnaliste des activités socio-économiques, qui distingue différentes formes de légitimité, registres de justification ou catégories (ou mondes) de « grandeurs » (Boltanski et Thévenot, 1991). Nous distinguons ainsi les différents mondes (systèmes de définition, de légitimation et de mesure) de la valeur suivants : 1) marchand et financier, 2) industriel et technique, 3) relationnel ou domestique, 4) social-civique, 5) de l'opinion/de la réputation, 6) de la création/inspiration/innovation. On peut dire que les cinq derniers mondes évoqués reflètent une décomposition de la valeur d'usage (« value-in-use ») et de la valeur en contexte (« value-in-context ») (Figure 4).

Dans le monde industriel et technique, les modes principaux de qualification et d'évaluation des produits/services sont les volumes, les trafics et les opérations techniques. La valeur industrielle et technique se mesure par la qualité, la fiabilité, la fonctionnalité du nouveau produit ou du nouveau service rendu.

Le monde marchand et financier envisage le « produit » en termes de valeur, d'opérations monétaires et financières. La valeur marchande ne s'applique pas directement à l'innovation sociale et à l'innovation dans les services publics. Les ISP (et, parmi elles, les social innovations) ne peuvent pas être évaluées par les mécanismes du marché habituel (succès économique, profit réalisé par l'innovateur). Mais, dans ce type d'innovation, la valeur marchande n'est pas absente. On la retrouve indirectement, sinon dans la question des prix du moins dans la celle des coûts. On la retrouve indirectement également dans l'objet même de certaines innovations sociales et les RISP qui les portent : par exemple, les innovations sociales et les RISP visant à insérer sur le marché du travail des chômeurs de longue durée, c'est-à-dire à leur procurer des revenus, les RISP portant sur des innovations sociales visant à réaliser des économie d'énergie ou à préserver l'environnement ou la santé…

Le monde social-civique et la valeur social-civique valorisent les résultats en termes d'équité, de justice, d'inclusion, de solidarité sociale en particulier vis-à-vis des plus démunis, de protection de l'environnement. La valeur sociale-civique est essentielle pour une innovation sociale, et encore davantage si elle a lieu dans les services publics. On notera que la valeur social-civique n'est pas synonyme de valeur publique (« public value »). En effet, dans notre analyse, la valeur publique est une catégorie englobante, qui intègre toutes les autres dimensions discutées ici.

Le monde relationnel ou domestique valorise les relations interpersonnelles, l'empathie et les liens de confiance consolidés au cours du temps, et il accorde une importance centrale à la qualité des relations dans l'évaluation du produit. La valeur relationnelle ou domestique traduit la proximité (géographique et humaine) vis-à-vis de l'usager.

Le monde de la réputation et la valeur réputationnelle sont fondés sur l'image de marque d'une organisation, d'une communauté ou d'un territoire. Lorsqu'à travers l'innovation sociale, une forme organisationnelle donnée (une entreprise, mais aussi un RISP ou un RISPIS) contribue au bien-être de ses employés ou des citoyens, à leur santé, à l'avenir de la planète, etc. elle (co-)crée de la valeur réputationnelle.

Le monde de l'innovation est celui qui valorise la créativité, l'inspiration, l'expérimentation, la connaissance. Feller (1981) considère l'innovation dans le secteur public comme une production visible (« conspicuous production »). L'idée est que, dans un domaine où il est difficile de mesurer la performance, l'innovation valorise l'agent public, rend visible son activité de service public. Mais, un RISP peut générer de la valeur dite créative/innovative, même si l'innovation qu'il porte est un échec du point de vue d'autres dimensions de la valeur (en particulier la valeur industrielle et technique et la valeur financière). La constitution du réseau et son existence donnent en effet une image positive et valorisante (innovante, créative) de la communauté ou de l'organisation qui le mettent en oeuvre. Elles sont, en effet, jugées comme dynamiques, résilientes, entreprenantes, créatives. Même si elle ne s'appuie pas sur les mêmes déterminants qu'elle, la valeur créative/innovative apparaît ici, dans son résultat ultime, comme étroitement liée à la valeur réputationnelle.

Cette discussion de la valeur soulève un certain nombre de questions intéressantes.
- La première est celle de la distinction entre valeur et valeur ajoutée. On est, en effet, tenté d'appliquer le concept de valeur ajoutée à l'ensemble des conceptions de la valeur évoquée précédemment (valeur ajoutée civique, valeur ajoutée domestique…). Mais, en réalité, ce concept a une forte connotation industrielle (la valeur ajoutée est la différence entre la production et les consommations intermédiaires), qui réduit sa généralisation aux autres dimensions de la valeur à une dimension métaphorique.
- La littérature sur la valeur (en particulier, dans le cadre de la SDL, comme nous l'avons déjà évoqué précédemment) se préoccupe de savoir comment celle-ci est créée et surtout co-créée. La question qui mérite d'être posée est de savoir si les différentes conceptions de la valeur envisagées entretiennent des relations identiques avec le processus de co-création. On peut se demander, par exemple, si, parce qu'elles traduisent une certaine intensité des liens réels (fidélité) ou virtuels/émotionnels (empathie) entre le citoyen et l'agent public, les valeurs relationnelles et domestiques, et les valeurs social-civiques ne sont pas davantage susceptibles de co-création que les valeurs industrielles.

• *Des mondes de la valeur aux conceptions de la performance*

A ces différents mondes/conceptions de la valeur sont associées des conceptions différentes de la performance : performance industrielle et technique, marchande et financière, domestique ou relationnelle, social-civique, de réputation, d'innovation. Ainsi, la performance industrielle et technique du RISP peut être mesurée, par exemple, en termes d'efficience, de productivité associée à l'innovation, en termes d'emplois créés et de durabilité de ces emplois, de développement économique (en particulier au niveau local). Les performances civiques, relationnelles, de réputation et d'innovation peuvent également, dans une certaine mesure, être quantifiées (Djellal et Gallouj, 2013), par exemple, dans le cadre d'un monde de la valeur donné, en mesurant, le temps passé dans une relation donnée, ou en dénombrant certaines activités élémentaires entreprises dans le cadre de cette relation ou associées à elle. On peut, par exemple, citer comme indicateurs de performance relationnelle l'amélioration des indicateurs de satisfaction des utilisateurs et la réduction du turn-over des usagers ; comme indicateur de performance socio-civique le temps consacré aux usagers

vulnérables ; et comme indicateurs de performance d'innovation, le nombre de solutions innovantes introduites ou diffusées et généralisées...

• *Les interactions entre les différents mondes de la valeur/performance*

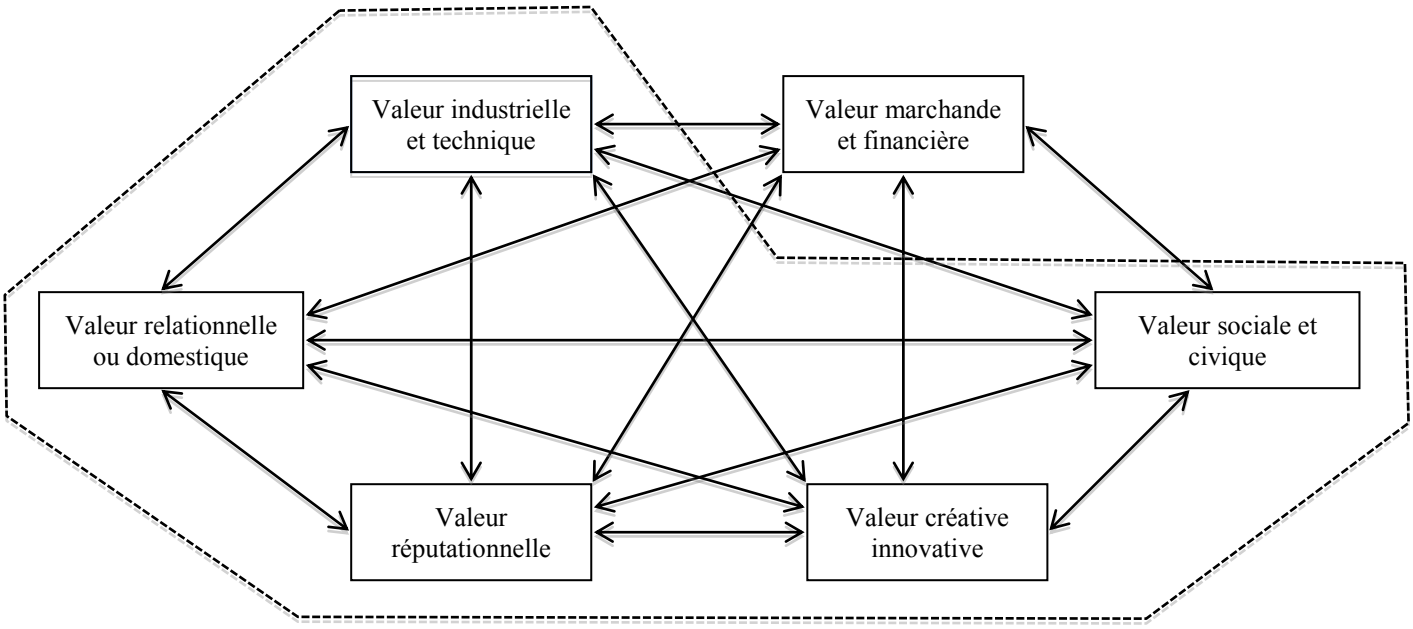
Ces différentes conceptions de la valeur et de la performance correspondante ne sont pas bien entendu indépendantes les unes des autres (cf. Figure 4). Elles peuvent se compléter et se renforcer ou entrer en concurrence (la création d'une des formes de valeur conduisant à la destruction d'une autre forme).

Ainsi, par exemple, la (co)création de valeurs (et performances) industrielles et techniques affectent positivement les valeurs (et performances) marchandes et financières. De même, une amélioration de la performance relationnelle (traduite, par exemple, par une augmentation du taux de fidélisation des usagers) peut exercer une influence positive sur la performance marchande. Comme nous l'avons déjà souligné, une amélioration de la performance créative/innovative affecte positivement la performance de réputation.

Ces différents types de performance peuvent également être liés négativement, dans la mesure où ils peuvent s'opposer deux à deux. Par exemple, une bonne performance civique (une quantité de temps importante accordée à des usagers en difficulté) peut dégrader un indicateur de productivité (performance technique). De même, une amélioration de la performance civique peut conduire à une dégradation de la performance marchande. De manière générale, les valeurs et performances sociales et civiques sont le plus souvent en contradiction avec les valeurs et performances marchandes et financières et les valeurs et performances industrielles et techniques.

Ces interactions entre les différentes conceptions de la valeur et de la performance sont étroitement liées aux interactions entre les différentes logiques institutionnelles que nous avons abordées précédemment (§ 2.2).

**Figure 4 : Les différentes dimensions de la valeur publique et leurs interactions**



## Conclusion

L'arrangement structurel que nous avons baptisé « Réseau d'Innovation de Services Publics » (RISP) est une nouvelle forme d'expression des réseaux d'innovations, qui prend au sérieux l'innovation dans les services publics ou de service public, la participation des citoyens et du tiers secteur et les formes immatérielles de l'innovation (l'innovation invisible). En effet, les RISP mobilisent une diversité d'agents publics et privés, en particulier des citoyens, collaborant afin de co-créer de la valeur en co-produisant des innovations dans le domaine des services publics (secteur) ou du service public (fonction), quelle que soit la nature de cette innovation. Les RISP sont à la fois des formes d'innovation, des modalités organisationnelles pour innover, des instruments de politique publique (en particulier au niveau local), des dispositifs palliatifs pour des services publics défaillants. Ils occupent une place important dans le paradigme de la NGP.

Nous avons tenté dans ce travail de comprendre, ce qui distingue les RISP d'autres réseaux d'innovation et notamment les réseaux d'innovations traditionnels (RIT), les réseaux d'innovations publics-privés dans les services (RIPPS). Nous nous sommes ainsi attachés à définir et à caractériser les RISP, en examinant, tout d'abord, un certain nombre de variables structurales : la nature des acteurs impliqués et de leur interaction, les formes et les modalités de l'innovation portée par le réseau. Nous avons ensuite déplacé l'analyse vers des variables dynamiques décrivant les modes d'émergence et de fonctionnement des réseaux, leur inscription dans le temps et dans l'espace. La finalité ultime des RISP étant la co-création de valeur, nous avons enfin introduit une typologie des mondes de la valeur, qui permet d'envisager une pluralité de logiques de performance (concurrentes ou complémentaires) à l'œuvre dans les RISP.

Si les RISP sont de plus en plus pris au sérieux dans les économies contemporaines, des efforts sont néanmoins nécessaires pour conforter théoriquement ce concept. En effet, la littérature reste dominée par les études de cas et par une conception des RISP (en particulier lorsqu'ils portent sur des innovations sociales) comme des dispositifs curatifs provisoires (visant à pallier la défaillance conjoncturelle des services publics). Une manière de fonder théoriquement les RISP pourrait-être, non plus seulement de les analyser de manière autonome, mais de les inscrire explicitement dans la cartographie et les discussions des systèmes d'innovation (qu'ils soient locaux, régionaux, nationaux, sociaux ou sectoriels).

## Bibliographie

Agger A. and Hedensted Lund D. (2017), Collaborative Innovation in the Public Sector – New Perspectives on the Role of Citizens?, *Scandinavian Journal of Public Administration*, 21 (3), p. 17-37.

Agranoff, R. (2007), Managing within Networks: Adding Value to Public Organizations, Washington, DC: Georgetown University Press.

Alford J. (2014) The multiple facets of co-production: Building on the work of Elinor Ostrom, Public Management Review 16 (3), p. 299-316.

Ansell, C. and Gash, A. (2007), 'Collaborative governance in theory and practice', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), p. 543-571.

Ansell C. & Torfing J. (2014), Public Innovation through Collaboration and Design, Oxon and New York: Routledge.

Atkinson R. (1999), 'Discourses of partnership and empowerment in contemporary British urban regeneration', *Urban Studies*, 36 (1), p. 59-72.

Barabasi A.L. and Albert R. (1999), "Emergence of Scaling in random Networks", *Science*, vol. 286 p. 509-512.

Bastiat, F. (1848), *Selected Essays on Political Economy*, Princeton, NJ: D. Van Nordstrand.

Battilana J., Lee M. (2014), "Advancing research on hybrid organizing −Insights from the study of social enterprises", *Academy of Management Annals*, 8 (1), p. 397-441.

Bekkers V., Edelenbos J., Nederhand J., Steijn B., Tummers L. and Voorberg W. (2014), « The Social Innovation Perspective in the Public Sector: Co-creation, Self-organization and Meta-Governance », in Bekkers V., Edelenbos J. and Steijn B. (eds), Innovation in the public sector : linking capacity and leadership, Palgrave McMillan, p. 223-243.

Besharov M.L. and Smith, W.K. (2014) **"**Multiple institutional logics in organizations: explaining their varied nature and implications**"**, *Academy of Management Review*, 39 (3), p. 364-381.

Billis D. (2010), Towards a theory of hybrid organizations, in Billis D. (Ed.), Hybrid Organizations and the Third Sector. Challenges for Practice, Theory and Policy, Palgrave Macmillan, Basingstoke, p. 46-49.

Bland T., Bruk B., Kim D., and Lee K. T., (2010), "Enhancing Public Sector Innovation: Examining the Network-Innovation Relationship", *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 15 (3), p. 1-25.

Boltanski L., Thévenot L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.

Bommert B. (2010), "Collaborative innovation in the public sector", *International Public Management Review*, 11 (1), p. 15-33.

Bovaird T. (2007), "Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services", *Public Administration Review*, 67 (5), p. 846-860.

Bovaird T. and Loeffler E. (2012), 'From engagement to co-production: How users and communities contribute to public services', in Pestoff V., Brandsen T., and Verschuere B. (eds), New Public Governance, the Third Sector and Co-production, London: Routledge, 35-60.

Callon M. (1986), "Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la Baie de Saint-Brieuc", *L'Année sociologique*, n°36, p. 169-208.

Carpini M.X.D., Cook F. and Jacobs L.R. (2004), "Public Deliberation, Discursive Participation, and Citizen Engagement: A Review of the Empirical Literature", *Annual Review of Political Science*, (7), p. 315-344.

Doz Y.L., Olk P.M. Smith Ring P. (2000), "Formation process of R-D consortia: which path to take? where does it lead?" *Strategic Management Journal*, 21 (3), p. 239-266.

Edvardsson B., Tronvoll B. and Witell L. (2018), An ecosystem perspective on service innovation, in Gallouj F. Djellal F. (eds), *A Research Agenda for Service Innovation,* Edward Elgar Publishers, p. 85-102.

Eggers B., Singh S. (2009), The Public Innovators Playbook, Washington, DC: Harvard Kennedy School of Government.

Eiglier P. et Langeard E. (1987), Servuction, le marketing des services, Editions Mac Graw Hill.

Forrest S., Jones T. (1994), Modeling complex adaptive systems with echo, in Stoner R.J. and Yu X.H. (eds) Complec systems: mechanisms of adaptation, IOS Press: Amsterdam.

Friedland R., Alford R.R. (1991), Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions, in Powell W.W., DiMaggio P.J. (Eds.), The New Institutionalism in Organizational Analysis. University of Chicago Press, Chicago, p. 232–263.

Fuglsang L. (2010), "Bricolage and invisible innovation in public service innovation", *Journal of Innovation Economics*, 1 (5), p. 67-87.

Fuglsang L. and Sorensen F. (2011), "The balance between bricolage and innovation : management dilemmas in sustainable public innovation", *Service Industries Journal*, 31 (4), p. 581-595.

Franke N., Shah S. (2003), "How communities support innovative activities: an exploration of assistance and sharing among end-users", *Research Policy*, 32 (1), p. 157-178.

Fung A. (2003), Thinking about Empowered Participatory Governance Archon Fung and Erik Olin Wright. Deepening democracy: Institutional innovations in empowered participatory governance, 4, p. 3-44. London & New York: Verso.

Gagon C., Klein J.-L. (1991), "Le partenariat dans le développement local : tendances actuellese t perspectives de changement social", *Cahiers de Géographie du Québec*, 35 (95), p. 239-255.

Gallouj F., Rubalcaba L., Windrum P. (eds) (2013), *Public-Private Innovation Networks in Services: the dynamics of cooperation in service innovation*, Edward Elgar Publisher.

Gallouj F., Weinstein O. (1997), Innovation in Services, *Research Policy*, Vol. 26, n°4-5, p. 537-556.

Gebauer H., Johnson M., Enquist B. (2010), "Value co-creation as a determinant of success in public transport services: a study of the Swiss federal railway operator (SBB)", *Managing Service Quality*, 20 (6), p. 511-530.

Goffman E., *Asiles*, Paris, Éditions de Minuit, 1968.

Granovetter M. (1973), "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, 78, p. 1360-1380.

Green L., Pyka A., Schön B. (2013), A life cycle-based taxonomy of innovation networks – with a focus on public-private collaboration, in Gallouj F., Rubalcaba L., Windrum P. (eds), *Public-Private Innovation Networks in Services: the dynamics of cooperation in service innovation*, Cheltenham and Northampton, MA: Edward Elgar Publisher, p. 113-135.

Hardyman W., Daunt K., Kitchener M. (2015), "Value co-creation through patient engagement in health care: a micro-level approach and research agenda", *Public Management Review*, 17 (1), p. 90-107.

Hartley J. (2005, "Innovation in governance and public services: Past and present", *Public Money and Management*, 25 (1), January, 27-34.

Hirschman A.O. (1970), Exit, voice and Loyalty. Responses to decline in firms, organizations and States, Harvard University Press, Cambridge, Massachussets and London, England.

Holland J.H. Miller J.H. (1991), "Artificial Adaptive Agents in Economic Theory", *American Economic Review*, 81 (2), p. 365-370.

Keast R., Brown K. and Mandell M. (2007), "Getting the right mix; unpacking integration meanings and strategies", *International Public Management Journal*, 10 (1), p. 9-33.

Levitt B. and March J.G. (1988), "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology*, 14, p. 318-340.

Loeffler E. (2009), Opportunities and challenges for innovative service delivery, OECD-CRC, juin, Paris.

Lusch, R., Vargo, S. (2006), "Service-Dominant Logic: reactions, reflections and refinements", *Marketing Theory*, 6 (3), 281-288.

Martin B. (2015), *Twenty challenges for innovation studies*, SPRU Working Paper Series, SWPS 2015-30, November.

Newman M.E.J. (2003), "The Structure and Function of Complex Networks", *SIAM Review*, 45 (2), p. 167-256.

O'Leary, R., and Bingham, L.B. (eds) (2009), The Collaborative Public Manager, Washington, DC: Georgetown University Press.

OECD (2014), Ensemble pour améliorer les services publics. Partenariat avec les citoyens et la société civile [Together for Better Public Services, Directorate for Public Governance and Territorial Development], Paris, OECD.

Pestoff V., Brandsen T. (2008), Co-production. The third sector and the delivery of public services, Routledge, London, New York.

Pestoff V. (2009), "Towards a paradigm of democratic participation: Citizen Participation and Co-Production of Personal Social Services in Sweden", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80 (2), p. 197-224.

Pestoff V., Brandsen T. & Verschuere B. (2012), New Public Governance, the Third Sector, and Co-Production, New York: Routledge.

Pestoff V., Osborne S.P. and Brandsen T. (2006), "Patterns of co-production in public services: Some concluding thoughts", *Public Management Review*, 8 (4), p. 591-595.

Politt C., Bouckaert G., Loeffler E. (2006), Making quality sustainable: co-design, co-decide, co-produce, co-evaluate", Scientific Rapporteurs, 4QZ Conference.

Prigogine I., Stengers I (1984), Order out of Chaos: man's new dialogue with nature, New York, Bantam New Age Books.

Pyka A., Schön A. (2009), Taxonomy of innovation, cooperation and networks in service industries, ServPPIN, European Commission.

Pyka A., Windrum P. (2000), The self-organisation of innovation networks, Eighth International Joseph A. Schumpeter Society Conference, Manchester, United Kingdom, 28th June-1st July.

Rashman L. and Hartley J. (2002), "Leading and learning? Knowledge transfer in the Beacon Council Scheme", *Public Administration*, 80 (2), p. 523-542.

Roberts N. C. and King P. J. (1996), Transforming Public Policy: Dynamics of Policy Entrepreneurship and Innovation, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Sanger M.B., Levin M.A. (1992), "Using Old Stuff in New Ways: Innovation as a Case of Evolutionary Tinkering", *Journal of Policy Analysis and Management*, 11 (1), p. 88-115

Say J.-B. (1803), Traité d'économie politique, [1821] A treatise on the political Economy, Boston, Wells and Lilly.

Schön B. Pyka A. (2009), A taxonomy of innovation networks, FZID discussion papers, No. 42-2012, Univ. Hohenheim, Forschungszentrum Innovation und Dienstleistung, Stuttgart.

Sirianni C. (2009), Investing in Democracy. Engaging citizens in Collaborative Governance, Washington DC, Brookings Inst. Pr.

Sørensen E. and Torfing J. (2010), Collaborative Innovation in the Public SectorAn Analytical Framework, Working paper n°1/2010, Research project Collaborative Innovation in the Public Sector (CLIPS) funded by the Danish Strategic Research Council, Roskilde: Roskilde Universitet.

Sørensen E., and Torfing, J. (2013), Enhancing Social Innovation by Rethinking Collaboration, Leadership and Public Governance, Paper presented at NESTA Social Frontiers, London, United Kingdom.

Styhre A. (2009), "Tinkering with material resources: Operating under ambiguous conditions in rock construction work", *The Learning Organization*, 16(5), p. 386-397.

Sundbo J. (2009), Public-private networks and service innovation in knowledge intensive services: a report of European case studies, ServPPIN project, WP5, October.

Thornton P.H., Ocasio W., Lounsbury M. (2012), The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process, Oxford University Press, London.

Thornton P. H., Ocasio W. (1999), "Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990", *American Journal of Sociology*, 105, p. 801-843.

Toivonen M. (2010), "Different types of innovation processes in services and their organisational implications", *in* Gallouj F. Djellal F. (eds). *The handbook of innovation and services*, Edward Elgar, Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA, p. 221-249.

Toivonen M., Tuominen T., Brax S. (2007), "Innovation process interlinked with the process of service delivery: a management challenge in KIBS", *Economies et Sociétés, série EGS*, n°8/3/2007, p. 355-384.

Tuomi I. (2002), The future of knowledge management, Lifleong Learning in Europe, VV(2), p. 69-79.

Vickers I., Lyona F., Sepulvedaa L., McMullin C. (2017), "Service innovation and multiple institutional logics: The case of hybrid social enterprise providers of health and wellbeing", *Research Policy*, 46 (2017), p. 1755-1768.

Voltan A., De Fuentes C. (2017), Managing multiple logics in partnerships for scaling social innovation, *European Journal of Innovation Management*, 19 (4), p. 446-467.

Von Bertalanffy L. (1968), The quest for a general system theory, George Braziller: New York.

Von Hippel, E. (1986), "Lead Users: A Source of Novel Product Concepts", *Management Science*, 32 (7), p. 791-805.

Voorberg W., Bekkers V., Tummers L. (2015), "A systematic review of co-production and co-creation: embarking on the social innovation journey", *Public Management Review*, 17 (9), p. 1333-1357.

Windrum P., Schartinger D., Rubalcaba L., Gallouj F., Toivonen M. (2016), "The Co-Creation of Multi-Agent Social Innovations: A Bridge Between Service and Social Innovation Research", *European Journal of Innovation Management,* 19(2), May, p. 150-166.

Sicilia M., Guarini E., Sancino A., Andreani M., Ruffini R. (2016), "Public services management and co-production in multi-level governance settings", *International Review of Administrative Sciences,* 82 (1), p. 8-27.