CHAIRE OPTIMA
Observatoire du PiloTage et de l'Innovation Managériale LocAle

Entretiens de l'innovation Territoriale
« 4 étapes clés pour innover »
Pau, 2020

L'appropriation : un levier de pérennisation des innovations publiques

Christophe FAVOREU, Professeur, TBS Business Scool

Yoann QUEYROI, Maître de conférences, INU Champollion

tbs Business School

Institut National Universitaire Champollion

Le contexte de l'appropriation

- Dans un environnement local de plus en plus contraint et complexe, le thème de l'**innovation s'impose au cœur de l'agenda politique et administratif** (Bekkers et Tummers, 2018)

- Les attentes suscitées par ce mouvement sont en **contradiction avec les résultats** obtenus (Moynihan 2006; Van Dooren et Thijs, 2010)

  - Peu d'innovations parviennent à s'intégrer dans l'organisation, à **pénétrer les pratiques** des acteurs et à **produire des résultats** (Buchanan et *al*., 2005).

  - De nombreuses recherches se sont intéressées à la dynamique d'innovation, en se focalisant sur les **facteurs favorisant leur adoption**, y compris dans le secteur public (Damanpour et Schneider, 2008 ; Walker, 2006 ; Acker et Bouckaert, 2018)

  - Les **innovations managériales (et publiques) restent peu étudiées**, alors qu'elles présentent des particularités fortes (Damampour, 2014) ➔ Nécessité d'études spécifiques

Eclairage limité sur le phénomène d'appropriation des innovations managériales et **non spécifique** aux organisations **publiques**

Les enjeux de l'appropriation

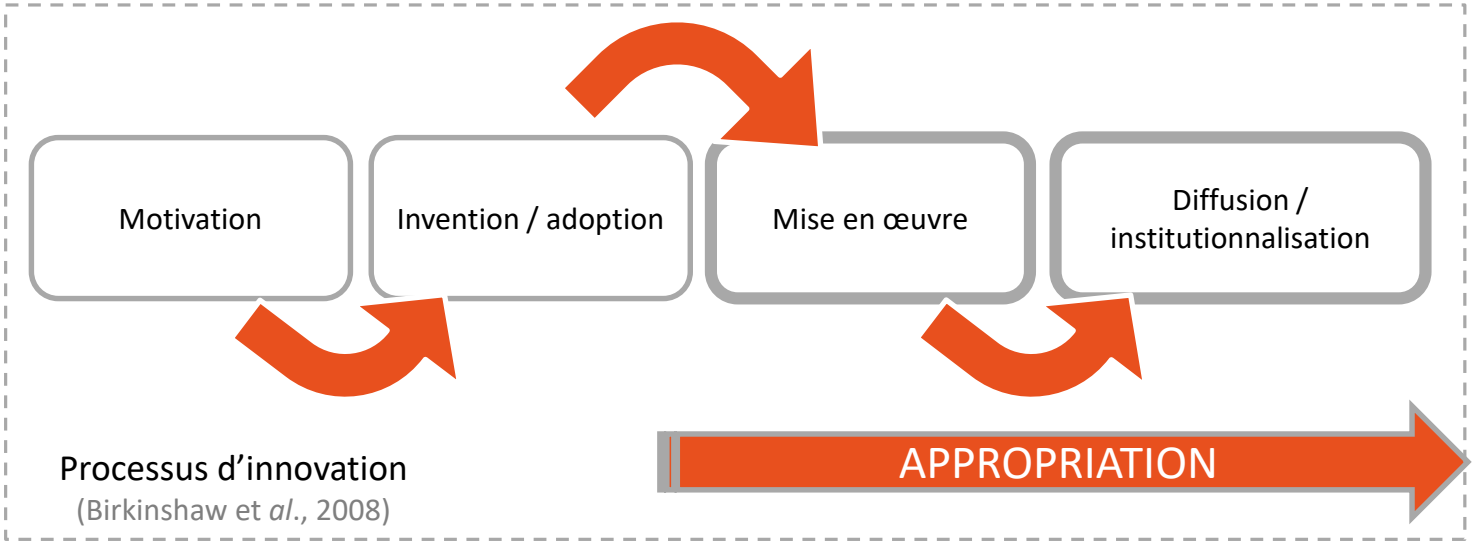
- **Difficultés** des innovations managériales **à dépasser ce stade initial d'adoption**, provocant du **découragement**, de **scepticisme** de la part des agents publics.

- Perception des tentatives de modernisation du secteur public comme des **phénomène de mode.**

- La phase de **diffusion et d'institutionnalisation** des innovations apparaît déterminante

Acceptation de l'innovation, **utilisation** par un nombre croissant d'acteurs, implantation durable et **modification des comportements et pratiques**.

Un processus d'innovation dichotomique et processuel



Processus d'innovation
(Birkinshaw et *al*., 2008)

Mise en œuvre et diffusion ➔ Phases clés au sein desquelles se met en place un processus d'appropriation qui conditionne l'utilisation et la diffusion effectives (en nature et degré) des innovations.

(Denis, 2004 ; Storey et Buchanan, 2008).

Les limites de l'approche classique de l'innovation

Approche descendante et prescriptive de l'innovation

- Processus fermé, descendant et cloisonné qui distingue concepteurs, implémenteurs et utilisateurs
- L'innovation est le produit de spécialistes et de structures dédiées
- Les agents publics implémentent mécaniquement des innovations prescrites
- L'innovation est porteuse de valeurs, d'objectifs de progrès et d'amélioration, de changements objectivement perçus et acceptés par tous.
- Importance des dimensions technico-économiques de l'innovation

Approche comportementale et cognitive de l'organisation

- Les acteurs poursuivent des intérêts et des objectifs divergents
- Différences de valeurs et de représentations cognitives entre les individus
- L'innovation se déploie au sein d'un contexte organisationnel façonné par des stratégies locales, des jeux de pouvoir, des visions et des rationalités différentes
- Importance des dimensions socio-politiques de l'innovation

Caractérisation de l'appropriation

- Il s'agit d'*un **processus interprétatif**, de **construction du sens** permettant aux acteurs de questionner et d'élaborer l'action collective* (Grimand, 2006).

- Manière dont les innovations sont **réellement perçues et utilisées**

- L'appropriation implique l'attribution par les usagers/implémenteurs de valeurs, de représentations, d'usages qui peuvent **s'écarter des objectifs et plans initiaux des concepteurs.**

- Organisations, acteurs, innovation **interagissent et se modifient continuellement**

- L'appropriation peut déboucher sur plusieurs comportements organisationnels face à l'innovation: **application en l'état, adaptation, déplacement, détournement, rejet**

Les composantes et principes du management de l'appropriation

Management de l'appropriation ➔ Accompagnement des acteurs dans **l'expérimentation, l'apprentissage** et **la perception** des innovations engagées

- Identifier et comprendre les différentes **situations d'usage**
- Promouvoir une innovation **ouverte, collaborative et interactive** entre usagers partenaires et acteurs publics ➔ Logique de **co-construction et de mobilisation de l'intelligence collective**
- Placer les **usagers/utilisateurs au cœur de la démarche** d'innovation via des boucles de rétroaction (conception/prototypage/test)
- Promouvoir et accompagner les **phénomènes d'expérimentation, d'apprentissage, de perception et de construction de sens** ➔ Permettre des adaptations et des ajustements progressifs.

Les modalités du management de l'appropriation

Importance du leadership technique et administratif

- Gestion des interactions et des apprentissages – Créer un écosystème innovant
- Réduction des résistances et recherche d'acteurs relais qui soutiennent l'innovation
- Actions de sensibilisation, d'information et de motivation interne

Importance des modes de management

- Méthodes agiles, créatives et collaboratives: design thinking, creative problem solving, design de service…
- Flexibilité et évolution de l'innovation: itérations avec le terrain gommant l'opposition conception/usage
- Favoriser l'intrapreneuriat et la culture d'innovation

Importance des espaces et des temps d'innovation

- Tiers Lieux créatifs, inclusifs et décalés: Fab lab, creative labs, living labs…
- Evènementiels liés à l'innovation: Hackathons, Université de l'innovation publique…