

De quoi s'agit-il ?

On rencontre actuellement de nombreuses initiatives innovantes dans le secteur public. Toutefois, peu de praticiens et de chercheurs décrivent explicitement les théories du changement qu'ils mobilisent pour définir l'innovation et comment cela influence leur travail. Certaines innovations cherchent à améliorer l'expérience usager, et d'autres sont concernées par la transformation numérique. Certains efforts dans le domaine de l'innovation cherchent à transformer des systèmes entiers, et d'autres se focalisent sur des démarches démocratiques et co-créatives à l'extérieur des institutions. Toutes ces approches relèvent de l'innovation, pourtant elles sont fondées sur des postulats implicites très différents sur la manière dont le changement peut advenir.

Cet outil théorique vise à combler ce manque en rendant plus explicites, appropriées, et stratégiques, les théories orientant les compréhensions et interprétations possibles sur la façon dont le changement peut advenir via l'innovation.

Comment l'utiliser ?

C'est un outil d'aide à la pensée stratégique et à la prise de décision en amont d'un effort d'innovation. L'objectif de ce cadre théorique est de donner à voir les choix qui sont pris lors de la définition d'une innovation, et de mettre à disposition une structure mettant en lumière les postulats, les valeurs et les ambitions sous-jacents et tacites de ces initiatives. L'objectif est de contribuer à rendre plus efficaces et transformatrices les initiatives prenant place dans le secteur public via un effort de théorisation.

Cette base peut être utilisée de multiples façons, sur un mode collectif ou individuel. L'idée centrale est qu'il faut fonder plus consciencieusement nos choix en matière d'innovation, en fonction de ce que nous en attendons vraiment. Nous devons approfondir le sens des mots et comprendre en quoi ces choix produisent des effets différents dans la réalité. Il est nécessaire d'être rigoureux sur l'usage des mots, et comprendre comment ces choix se transposent dans votre démarche de design et dans votre choix d'outils et de techniques. Dans l'exemplaire incomplet ci-joint, vous êtes invité-e à recouvrir chacune des "pétales" avec un degré de saturation correspondant à votre propre approche du changement.

Cet outil théorique peut être utilisé dans un cadre individuel mais aussi collectif. Lorsque l'on parvient à décrire très précisément de quelle façon le changement se produit au sein d'une initiative innovante, alors celle-ci aura beaucoup plus de chances de générer de l'adhésion et de produire un mouvement autour d'elle. De meilleures méthodologies d'évaluation d'impact peuvent être créées lorsque cette première base est constituée, plutôt que de se focaliser sur les activités et les productions qui ne racontent qu'une histoire parcellaire du changement.





FACETTE

Quelles sont les ambitions de votre initiative ? (OCDE, 2018a)

L'amélioration = Comment mieux faire X ?

La mission = Comment réaliser X ?

L'adaptation = Comment est-ce que l'évolution de notre situation changerait notre façon de faire X ?

L'anticipation = Comment des possibilités futures pourraient changer fondamentalement ce que X pourrait ou devrait être ?

GOVERNANCE

Quel est le paradigme de votre modèle de gouvernance ?

Suivre le cadre établi = fruit de l'administration publique traditionnelle et de la nouvelle gestion publique présents dans la plupart des gouvernements européens, occidentaux et coloniaux. Typiquement : hiérarchique, ayant une division du travail; importance du règlement, rigide, technocrate, focalisé sur l'efficacité et l'efficacité, gestion par la performance, modèle favorisant la compétition.

Réimaginer la gouvernance = s'inspirer de pratiques, approches et idées provenant de : la gouvernance indigène, féministe, collaborative, collective, en réseau, information en flux flexibles, développer de la confiance, améliorer la démocratie, embrasser l'innovation, des formes variées de leadership, des formes variées d'engagement au service de communautés, une citoyenneté émancipatrice.

RESULTATS

Comment votre initiative innovante évalue-t-elle ses résultats ?

Quantitativement = indicateurs chiffrés, pour lesquels des questions et valeurs vous fourniront l'information dont vous avez besoin.

Qualitativement = usage des méthodes de recherche des sciences sociales, pour lesquelles les données sont collectées à travers l'observation, des entretiens, des artefacts documentaires, des productions créatives et etc. Les données sont par la suite regroupées par thèmes ou codées pour faire émerger des découvertes.

Recherche d'efficacité = recherche d'efficacité à travers l'économie de temps, de coûts, d'amélioration des procédés.

Court-terme = les résultats sont réalisés rapidement, facilement et simplement mesurables et compréhensibles. Importance du travail en amont et préliminaire pour découvrir, développer et tester les innovations.

Long-terme = les résultats apparaissent moins linéaires, les liens de causalité sont moins clairement établis. Une approche plus patiente et flexible de l'évaluation est nécessaire à long terme. Importance d'un travail en amont pour l'adoption, la persistance et le passage à l'échelle des innovations.

LEADERSHIP

Quelle conception du leadership votre initiative innovante incarne-t-elle et permet-elle ?

Descendante = le leadership est concentré vers le haut de la hiérarchie. Les acteurs proches du haut de la pyramide sont les leaders et tendent à exercer le pouvoir sur les autres. La marge d'autonomie de l'individu est déterminée et distribuée par cette structure hiérarchique. Ce modèle peut être internalisé par les individus, des organisations, et plus systématiquement à l'échelle de la société toute entière.

Pilotée par les experts + exclusive = le leadership est basé sur une expertise précise, spécialisée et unique, des outils et techniques qui sont différents de la pratique commune. Ces derniers requièrent souvent des accès, des permissions ou des positions particulières pour permettre à ces experts d'exercer. Un tel modèle a sa propre culture, son propre langage, et des obstacles à l'entrée.

Distribuée et partagée = le leadership est variable, et réside dans de nombreux endroits différents dans une organisation ou bien un système. Les comportements provenant de différentes cultures, traditions et pratiques sont reconnus et soutenus. Les comportements provenant de différentes cultures, traditions et pratiques sont reconnus et soutenus.

Créateur de mouvement = le leadership est activement cultivé par une grande diversité d'acteurs, de rôles, départements, s'affranchissant des barrières organisationnelles diverses. Le leadership est entendu comme « capacitant » et orienté vers l'extérieur. L'approche est inclusive et transversale. Elle se base sur les théories et pratiques aux fondations du développement de mouvements et de la conduite du changement social.

NUMERIQUE

Quelle est l'approche de votre initiative innovante vis-à-vis de la technologie ?

Numérique = innovation = les solutions technologiques et numériques sont une fin.

Le numérique comme moyen = les solutions technologiques et numériques contribuent à un ensemble de solutions mais ne constituent pas une fin en soi. C'est le rôle de la technologie qui est important.

PROBLEMES

Quels sont les catégories de défis sur lesquels votre initiative innovante se focalise ? (Corrigan, 2020 ; Snowden, 2020)

Clair = les problèmes sont ordonnés, connus, prévisibles et résolubles, avec des contraintes déterminées. Ils peuvent être le plus souvent résolus par la mise en oeuvre de bonnes pratiques.

Compliqué = les problèmes sont ordonnés, le plus souvent avec de nombreuses parties en interaction, et ont des contraintes de gouvernance (ex. lois, procédures). Ils peuvent être le plus souvent résolus par le recours au savoir d'experts.

Complexe = les problèmes sont désordonnés, avec des contraintes. Ils sont donc inconnus, imprévisibles, et possèdent des propriétés autonomes et émergentes. Cela peut être dû à la nature du problème ou bien à la complexité sociale ou du niveau de désaccord à propos du problème. Personne ne sait réellement ce qui va fonctionner ou a une réponse à ce type de problème.

Chaotique = les problèmes sont désordonnés et n'ont pas beaucoup de sens. Il est essentiel de les identifier, les stabiliser, avant de déterminer la marche à suivre.

Confus = les problèmes peuvent être contradictoires, paradoxaux, confus, et en suspens, ce qui veut généralement dire que ces problèmes ne sont pas compris parce que les acteurs échouent à dépasser leurs perceptions.

POUVOIR

Quelle est l'approche du pouvoir de votre initiative innovante ?

Soutenant les structures existantes = ceux qui bénéficient de privilèges liés à la race, la classe, le sexe, le genre, la validité continuent à occuper des positions de pouvoir, sans que leur position et leur privilège ne soient contestés par une initiative innovante. Les systèmes et structures basées sur ce construit du pouvoir sont aussi maintenus.

Décentrant les structures existantes = l'expérience de ceux bénéficiant de privilèges est décentrée lors du processus d'innovation, au bénéfice de ceux qui ont été historiquement et structurellement marginalisés et opprimés.

Partageant le pouvoir à tous les niveaux = le processus innovant est intentionnellement façonné de façon à ce que le leadership, la prise de décision et la participation soient inclusifs et partagés. L'innovation conteste directement les dynamiques de pouvoir des organisations et systèmes que l'innovation essaye de changer à travers une approche alternative.

Inversant les structures de pouvoir = ceux qui occupent une position de pouvoir, de responsabilité, et de prise de décision, sont ceux qui ont été traditionnellement et structurellement marginalisés et opprimés par le système qu'ils essaient de changer. L'innovation est activement mobilisée pour changer les systèmes et structures plus vastes. Elle est connectée à et façonne un système et une structure émergente totalement différents.



COLLABORATION

Comment est-ce que votre initiative innovante conceptualise la relation à l'autre ?

Orientée vers l'intérieur = transformant les approches et processus d'un département, d'une organisation ou d'une équipe au sein du secteur public.

Orientée vers l'extérieur = co-création avec plusieurs partenaires, parties-prenantes, organisations et acteurs qui partagent un intérêt et un problème commun.

Centrée sur l'utilisateur = volonté d'améliorer l'expérience de ceux qui sont le plus directement affectés par un défi ou un problème, mettant leurs expériences et intérêts au centre du processus d'innovation.

Transactionnelle = court-terme, efficace, orientée vers les objectifs, souvent une approche extractive de la relation de travail avec les autres.

Relationnelle = long-terme, confiance forte, orientée vers le processus, approche empathique de la relation de travail avec les autres.

CIBLE

Où est-ce que votre initiative innovante focalise ses efforts de transformation ?

Personnel = focalisée sur l'autonomie individuelle, l'apprentissage, l'action, la réflexion, et le changement depuis l'intérieur.

Culture organisationnelle = focalisée sur les transformations affectant les manières de faire, le fonctionnement de l'organisation.

Système = focalisée sur des changements affectant le système sur un problème ou un sujet sur lequel l'initiative se focalise.