

La dissémination interne des innovations de terrain



Par Isabelle Jacob, 2002.

Contrairement à ce que l'on croit au premier abord, l'un des aspects les plus difficiles dans le Management de l'Innovation, n'est pas d'encourager l'émergence des idées créatives, mais c'est bien de mettre en place les dispositifs pour les faire vivre au quotidien, les faire perdurer, les faire évoluer. Faute de quoi, les innovations restent des actes isolés, ne permettant ni capitalisation, ni transferts, ni apprentissages, ni améliorations collectifs.

Pour ceci, les processus de transfert sont des plus importants - La dynamique de capitalisation, de diffusion, d'essaimage et de transfert s'apparente en quelque sorte au management des savoirs (knowledge management). Nous verrons d'ailleurs la portée pédagogique de cette dynamique.

Ce processus de transfert est souvent difficile pour plusieurs raisons:

- Le manque de formalisation des innovations, empêchant leur diffusion
- Le manque de veille sur les innovations locales, empêchant leur essaimage
- Le nombre d'acteurs concernés: les personnes de terrain, bien sûr, qui vont au quotidien devoir adapter l'innovation, la faire vivre ; l'encadrement bien sûr, qui a un rôle de prescripteur , puis d'appui opérationnel et politique ; les services d'appui , qui peuvent avoir un rôle de prescripteur et un rôle de facilitateur , ...
- La conduite du changement: transférer une innovation n'est pas synonyme d'un simple "copiage" d'une méthode réalisée ailleurs: l'innovation d'origine implique souvent de devoir changer ses représentations de son rôle, de ses partenaires, de ses "clients", et aussi de changer ses manières habituelles de fonctionner, ses outils,
- La mobilisation des acteurs autour du projet: comment générer localement une dynamique de projet dans laquelle chacun se sente mobilisé, qui ne soit pas vécue comme imposée d'en haut, cause souvent de rejets
- Ce processus de transfert est particulièrement délicat dans des institutions ayant une vocation de service public, dans laquelle la qualité de la production de service ne peut être "mécanisable": tout repose sur des personnes, avec leur personnalité, leurs valeurs, leur sensibilité, leurs compétences, leur motivation, leur initiative et leur

volonté de s'organiser pour agir différemment. (cf ANPE, AFPA., Education Nationale).

De plus, chaque contexte local a ses particularités politiques, historiques, rendant la chose encore plus délicate.

Aussi ce processus de transfert se doit-il de prendre en compte cette marge d'initiative essentielle de l'acteur local.

Enfin, dans le contexte actuel de ses institutions, qui ont aujourd'hui à faire face à des problématiques complexes et difficiles (anxiogènes même) telles que l'exclusion, l'insertion et la violence, cette volonté de transfert est-elle tout à fait indispensable et peut véritablement constituer une réponse aux agents quelque peu démunis ainsi qu'un réel bond qualitatif dans la résolution de ces problématiques.

En effet, s'il est important de valoriser les actions innovantes ayant réussi localement à trouver des réponses satisfaisantes et efficaces à ce type de problématiques, (telles qu'on peut les trouver sur les sites intranet ou internet), il nous apparaît comme primordial d'encourager leur essaimage et leur transfert. Faute de quoi:

- Le mal-être des agents face à ces situations difficiles, accompagné du sentiment d'impuissance, risque de se faire sentir de plus en plus lourdement
- Chacun dans son coin va tenter de trouver des réponses, en perpétuant un processus d'essais / erreurs, en "réinventant " de a à z un processus déjà expérimenté ailleurs. Ceci est coûteux en temps et en énergie, alors que certaines situations sont des situations d'urgence
- Des pratiques très disparates de région à région, face à ces problématiques récurrentes difficiles, risquent de donner une image très éclatée et peu cohérente des actions de ces services.

Les différents modes de dissémination

Le transfert spontané

C'est le cas le plus simple où une personne a eu connaissance d'une innovation qui pourrait être une réponse aux difficultés qu'elle rencontre sur le terrain, et qui, de sa propre initiative, va s'en inspirer et l'adapter à son contexte local.

Si les institutions mettent de plus en plus en place des outils d'accès à l'information sur les innovations d'origine (Intranets, internets, Forums, articles dans la presse interne), le transfert spontané reste encore limité et ceci pour plusieurs raisons:

- Une difficulté à prendre du recul par rapport à son action au quotidien
- Un manque de réflexe de "veille" sur l'extérieur
- Un manque d'échanges de pratiques entre pairs
- Un sentiment d'isolement des personnels pour monter leurs projets et souvent un manque d'appui des structures d'appui techniques ou hiérarchiques sur ces projets
- Une difficulté d'accès à l'information

Le transfert par essaimage encouragé

Ce sont d'autres personnes que les acteurs directement concernés qui ont eu connaissance d'une innovation susceptible d'être transférée et qui souhaitent la diffuser et l'adapter localement. Ce type de transfert reste à ce jour limité pour plusieurs raisons:

- Le rôle de "veille" et de "diffuseur" des innovations est insuffisamment pris en compte par le management ou les services d'appui
- Les outils intranet ou internet restent encore sous utilisés
- Un manque caractéristique d'échanges et de partage a la fois sur les difficultés rencontrées par/sur le terrain et sur les pratiques innovantes émergentes
- Un manque de "pédagogie" pour mobiliser les personnes autour du projet
- Des difficultés à inscrire le projet dans le temps par un suivi et une capitalisation des acquis.

Ce type de transfert ne réussit que grâce à la motivation de quelques acteurs particulièrement enthousiasmés par les résultats des pratiques innovantes, et convaincues qu'il est nécessaire de les diffuser et d'aider à leur transfert.

Le transfert par généralisation

Ce cas est plus rare. Il y a la une volonté Nationale à transférer une innovation sur l'ensemble des établissements. Généralement, ce transfert s'accompagne d'outils, de formation, de méthodologie particulière.

La difficulté principale de ce mode de transfert est d'ordre pédagogique: "comment faire en sorte que les acteurs de terrain s'approprient le projet, que celui-ci ne soit pas vécu comme imposé d'en haut?"

Les difficultés que l'on peut rencontrer dans ces opérations de transfert sont de plusieurs ordres :

- Manque de compréhension des enjeux du projet, d'où rejet "idéologique"
- Manque de vision globale du projet, rendant l'opération éphémère, sans vision à terme, et sans valeur ajoutée dans le temps
- Manque d'une véritable dynamique de projet
- Sentiment de n'être plus que des exécutants
- Manque d'appropriation de la méthodologie et des outils
- Manque de capitalisation de l'expérience dans la pratique quotidienne par un suivi dans le temps.

Points d'appui et résistances

Dans tous les cas, l'aspect le plus moteur de la dynamique de transfert est la motivation du porteur du projet et sa capacité à entraîner les acteurs concernés.

Cette motivation s'ancre véritablement dans sa vision, sa représentation plus large de sa mission, du rôle qu'il peut jouer sur son environnement, avec des valeurs et des croyances très fortement ancrées. C'est cela qui va lui donner la force de

convaincre ses partenaires, ses responsables, ses équipes, et qui va lui permettre d'adapter localement le projet sans perdre de vue cette vision.

C'est souvent ce partage de la vision entre le novateur de départ et celui qui transfère qui est le point d'appui pour l'opération de transfert. C'est cet enthousiasme communicatif qui est de fait transmis dans une communication directe entre l'innovateur de départ et celui qui va transférer (communication téléphonique, visite sur place, conférence, ...)

Il est très rare que les difficultés de transfert ne soient que le fait d'un manque de compétences ou d'un manque d'outillage,

Les "résistances" au transfert, qui sont les plus difficiles à lever, sont davantage d'ordre idéologique, et portent sur le regard que chacun peut porter sur les "usagers-clients", les partenaires, le rôle de l'Institution, Aussi, toute opération de transfert doit-elle prendre en compte cet aspect éminemment subjectif et permettre de lever ces freins d'ordre "idéologique".

Parmi les transferts observés, nous en citons quelques uns couramment entendus :

- "Ce n'est pas à nous de faire ça, les services sociaux sont là pour ça: chacun dans son pré,"
- "Les ntic, c'est du gadget"
- ...

Un autre gros écueil rencontré par les transféreurs locaux, (ce qui est également le cas pour les novateurs), est la "pression" sur les résultats à court terme qu'exige d'eux leur encadrement: or bien souvent, les innovations déployées ne peuvent porter leurs fruits que moyennant un certain temps, leur mise en oeuvre nécessite un temps d'adaptation, de pédagogie, et leur efficacité un suivi et un transfert dans la pratique quotidienne. La pression sur le résultat immédiat encourage les actions plus éphémères, les coups médiatiques, davantage qu'un travail en profondeur plus efficace à terme.

Enfin, beaucoup des novateurs et transféreurs rencontrés ont signalé le parcours du combattant qu'ils avaient à franchir seuls pour résoudre des questions techniques et de financement : les services d'appui technique ne leur sont pas toujours d'une grande aide, voire donnent des réponses si compliquées ou si peu en adéquation avec leur besoin local qu'il est parfois plus aisé de faire appel à des compétences extérieures. Pour la recherche de financements (internes ou externes) pour les projets, l'appui hiérarchique nécessaire pour trouver ces financements et appuyer les demandes semble souvent défaillant.

Pour développer une véritable politique d'encouragement du transfert de l'innovation

Mettre en place une dynamique de veille chez l'ensemble des acteurs:

Il y a au sein de ces institutions des initiatives innovantes formidablement efficaces, constructives, totalement en phase avec leurs missions, et ces initiatives ne sont pas suffisamment relayées en interne. Les seuls forums ne suffisent pas.

- Les outils intranet et internet pourraient faire l'objet d'une utilisation beaucoup plus large et fréquente par l'ensemble des acteurs ;
- Le développement de réunions d'échanges de pratiques des différents acteurs à tous niveaux est un lieu essentiel de remontée des difficultés récurrentes rencontrées par le terrain et d'essaimage des innovations
- Les services d'appui ont un rôle de veille et de diffusion clef, y compris les appuis techniques
- Relayer dans les formations les innovations ayant fait leurs preuves, susceptibles d'être largement transférées

Sensibiliser le management

- Leur faire prendre conscience de leur rôle de veille et d'"appui " aux innovations et aux transferts
- Les encourager à mettre en place des échanges de pratiques en leur sein et auprès de leurs collaborateurs
- Les encourager à faire jouer aux services d'appui technique un rôle d'appui pour les innovations et les transferts d'innovations
- Les encourager à mettre en place les conditions d'une véritable mobilisation des acteurs tant pour les transferts par essaimage encouragé" que pour les projets de transfert par généralisation;
- Ceci pourrait faire l'objet d'un programme de formation

Faire preuve d'une grande rigueur pour les transferts par généralisation

- Veiller à une formalisation et une appropriation la plus large possible de la méthodologie et des outils afin de s'assurer de la pérennité dans le temps de cette approche
- S'assurer d'une capitalisation des différentes pratiques et d'une diffusion à tous niveaux et par tous médias (conférences, articles, outils de communication (vidéos,...))
- Cadrer et diffuser un cahier des charges précis du projet
- Insister sur la dynamique de projet nécessaire
- Intégrer une sensibilisation à cette pratique en cours de généralisation dans les programmes de formation

Renforcer le rôle d'appui et d'essaimage des services de recherche et d'innovation

- Etre doté d'un réseau plus formel de «correspondants» Innovation, chargés de repérer et d'aider à capitaliser, de diffuser et d'appuyer toute opération d'innovation et de transfert d'innovation

- De leur permettre d'être un Carrefour d'échanges entre novateurs, de façon à optimiser les innovations expérimentées
- Communiquer largement des dossiers thématiques permettant de diffuser sur une problématique clef, différentes innovations
- Généraliser les conférences en faisant venir différents novateurs sur un thème, en lien avec les services communication et/ou la formation
- Permettre à ces services de jouer un rôle de détection des problématiques récurrentes ou de détection des innovations à diffuser de façon plus générale
- Les impliquer dans tout projet de transfert d'innovation généralisé