



4/6 octobre
2021

La complexité sans complexe

La responsabilité partagée et les coopérations territoriales
au service de l'inclusion et d'un accompagnement global
des enfants et adolescents en situation de handicap

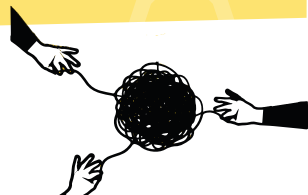
Journées Nationales de formation
des professionnels des **IME, IEM, IEAP**
4, 5, 6 octobre 2021, Saint-Malo



INNOVER : Pour qui ? Quoi ? Pourquoi ? Comment ? (mercredi 6 octobre)

Comment conduire l'innovation collaborative pour faire sens avec les enjeux de la transformation

Corinne Grenier, prof. HDR, KEDGE Business School



Plan de l'intervention - Comment conduire l'innovation collaborative pour faire sens avec les enjeux de la transformation ?

1. Qu'entendre par Innovation Collaborative ?

2. Quelles visées attendues de l'innovation collaborative ?

3. Les conditions favorables à l'innovation collaborative

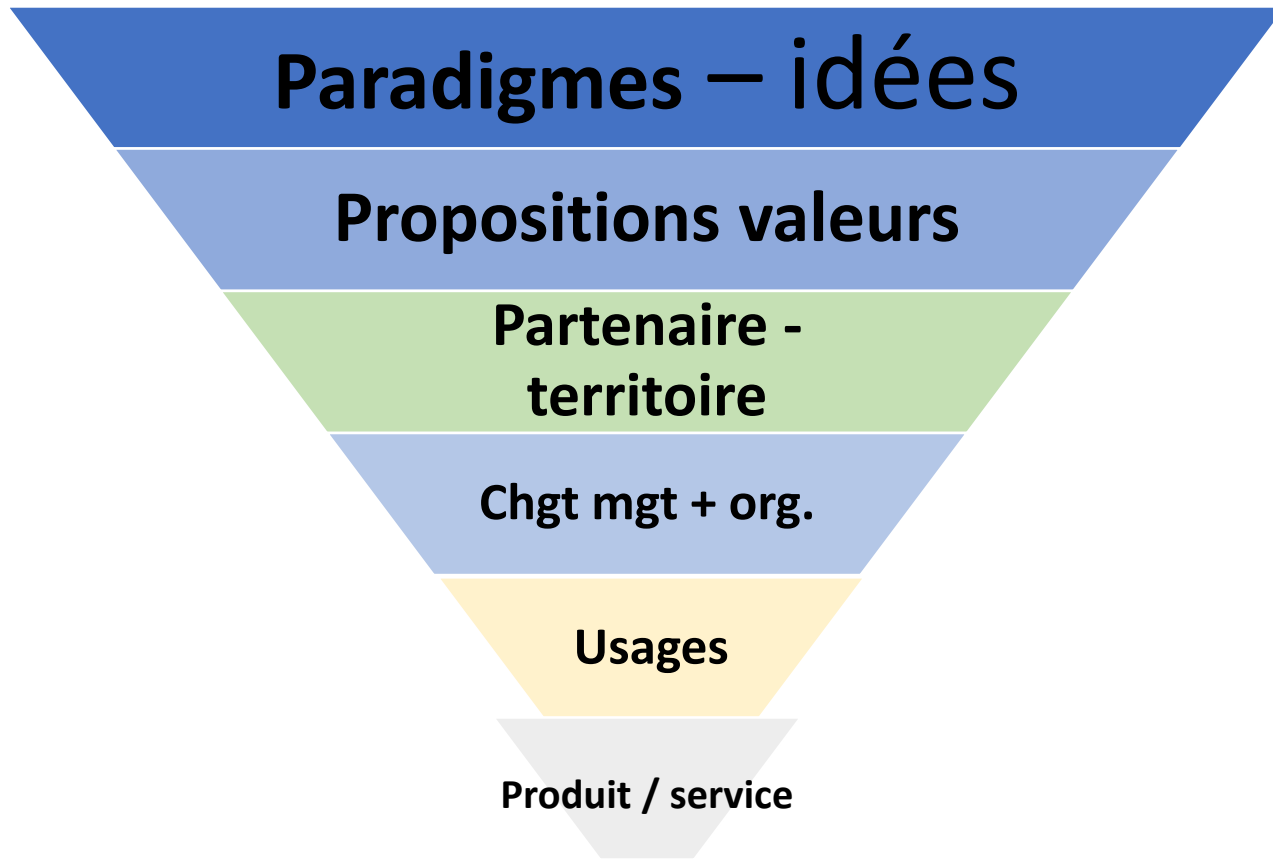
- Apprendre à faire ensemble
- Des espaces spécifiques
- Expérimenter et évaluer au fil de l'eau
- Se méfier des « effets de mode » ; Savoir absorber la nouveauté
- Anticiper et percevoir des résistances au changement (changement de pratiques professionnelles : accompagner sur les trois niveaux : activité, représentation et identité).

1. Qu'entend-on par Innovation ?

- **Innovation: produits, services, organisation managériale, processus (...)** offrant une réponse nouvelle à des enjeux de transformation
- **Innovation sociale** : en « *toute nouvelle approche, pratique, ou intervention ou encore tout nouveau produit mis au point pour améliorer une situation ou solutionner un problème social et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations, des communautés* » (Bouchard, 1999, p. 2).
- **Selon N. Alter (2000)**: toute activité, produit ou service, qui remet en cause plus ou moins profondément les règles, les cadres, les normes (institutionnelles, professionnelles, réglementaires....) d'un champ donné



1. Qu'entend-on par Innovation ?



Complexité croissante



GEVA



1. Qu'entend-on par Innovation... Collaborative ?

- **Innovation ouverte :**

- À une variété de parties prenantes internes (salariés) et externes (usagers, fournisseurs, laboratoires de recherche, universités, startups, collectivités locales, ONG, ...) (selon Chesbrough, 2003).



A quelle phase du processus?

- Qui veulent « collaborer »



Quelles visées?

Les dimensions transversales de la coopération (d'après Dameron)		
	Attributs de la coopération complémentaire	Attributs de la coopération communautaire
Finalité	Congruence des intérêts individuels	Objectifs partagés
Interdépendance	Division du travail	Appartenance au groupe Synergies
Engagements	Engagements CT	Engagements LT

2. Quelles visées attendues de l'innovation collaborative ?

- **Innovation ouverte :**

- vise à (1) accélérer ou (2) enrichir la dynamique d'innovation de l'organisation en impliquant tant l'ensemble de ses ressources internes (salariés) que son écosystème (usagers, fournisseurs, laboratoires de recherche, universités, startups, collectivités locales, ONG, ...) (selon Chesbrough, 2003).
- Vise à mieux répondre à des besoins / attentes complexes.

- **Ce que permet l'innovation ouverte:**

- Accès à des ressources financières, RH, technologiques, connaissances, de légitimité....
- Accès ou présence sur des territoires....
- Bénéficier des compétences des parties prenantes
- Donner la parole et le pouvoir à des PP peu mobilisées (usagers)
- Valoriser les compétences et mobiliser les équipes

2. Quelles visées attendues de l'innovation collaborative ?

- **Innover = proposer de nouveaux usages qui créent de la valeur**
- Cette Valeur est multi-dimensionnelle.
- Être en capacité de formuler la Proposition de Valeur – de manière différenciée selon la partie prenante à laquelle on s'adresse.

- Valeur économique
- Valeur sociale
- Valeur "légitimité"
- Valeur Expertise
- Etc...

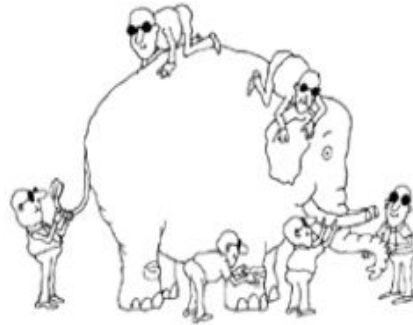
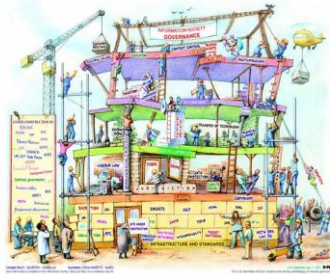
Formulée selon
les PP



- Bénéficiaires
- Equipe
- Actionnaires
- Partenaires
- Acteurs Publics
- Etc....

3. Les conditions favorables à l'innovation collaborative

Innovation Ouverte et Collaborative



- . Syntaxique
- . Sémantique
- . Pragmatique

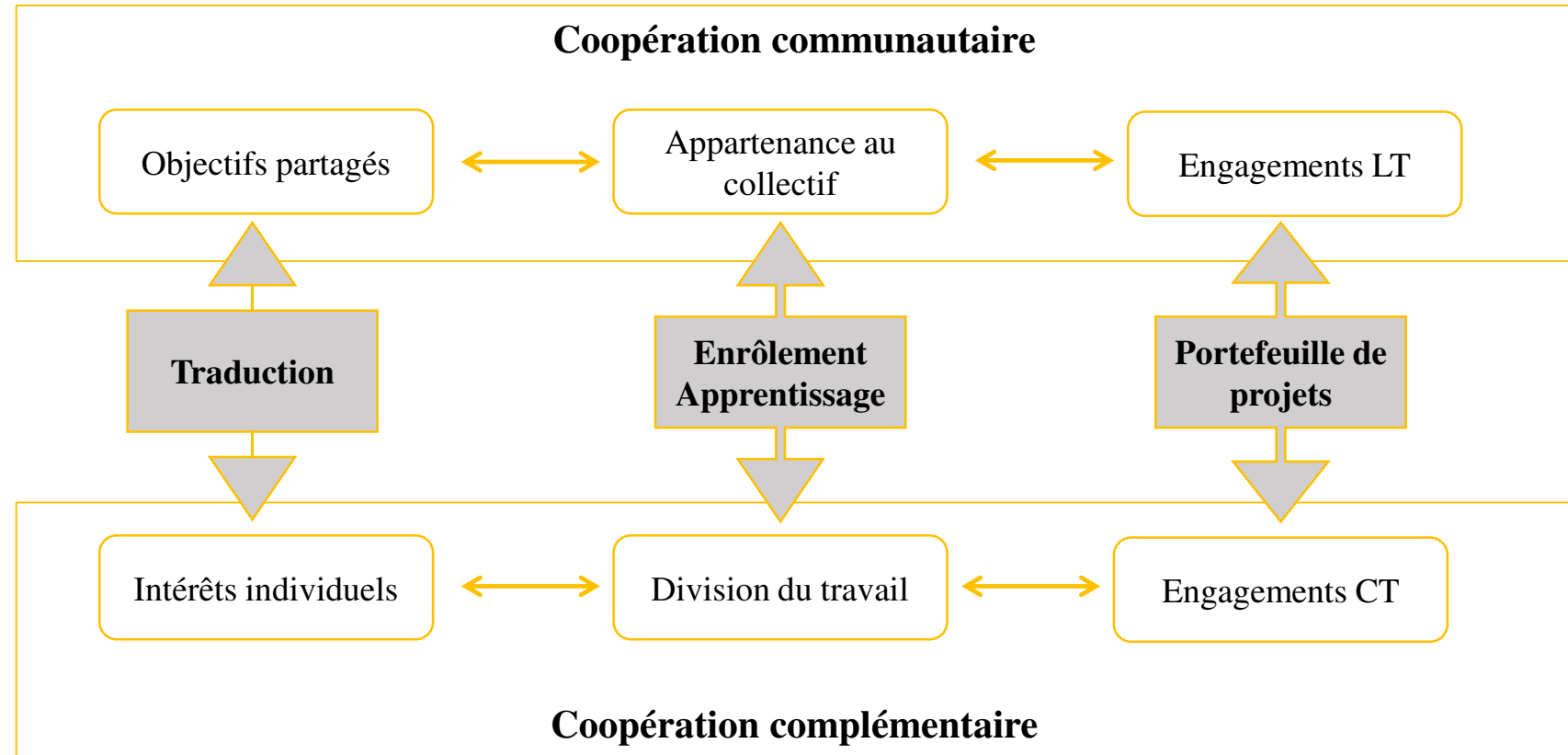
Acteurs

Concepts, idées,
usages

Méthodo.

Gouvernance

3.1 Apprendre à travailler ensemble



3.2 Des espaces spécifiques



Notion de Tiers-Lieux : « des dispositifs permettant le partage de savoirs, la mutualisation de ressources et la création collective de biens communs pour favoriser la résolution de problèmes de société » (Burret, 2014)

Notion introduite par Ray Oldenburg (1989)

L'Open Lab : « un lieu et une démarche portés par des acteurs divers, en vue de renouveler les modalités d'innovation et de création par la mise en œuvre de processus collaboratifs et itératifs, ouverts et donnant lieu à une matérialisation physique ou virtuelle » (Merindol et al., 2016)

- Espaces de co-working
- Fablabs et Living labs : <https://theconversation.com/un-fab-lab-ca-sert-a-quoi-76765>
- Méthodologie du Design Thinking



3.2 Des espaces spécifiques

Pour Explorer et Transformer

Un espace « de concepts et de principes d'action investi et partagé par une variété d'acteurs, intersectoriels et d'usagers désireux d'agir pour transformer un environnement (milieu) de santé durablement »

- Faisant « frontière » pour protéger des habitudes et routines => Capacité à justifier et démontrer l'intérêt à intervenir
- Porteur de concepts, modèles, savoirs et expériences
- Soutenu par des méthodologies d'intervention et d'évaluation
- Piloté par une gouvernance intersectorielle et multiniveau
- Avec différentes formes de visibilité
 - Récits d'expériences
 - Outils / supports de communication (*multi-points de vue*)
 - Rapports publications

Trois « figures »

- . L'acteur relais avec le terrain/territoire
- . L'acteur méthodologue
- . L'acteur institutionnel

3.3 Expérimenter et évaluer au fil de l'eau

Expérimenter



- Tester des hypothèses
- Développer de nouvelles pratiques
- Ajuster / modifier la proposition initiale
- Générer de nouveaux usages
- Mobiliser les partenaires, les équipes
- Communiquer



3.3 Expérimenter et évaluer au fil de l'eau

Evaluer

Le cahier des
charges de
l'évaluation

- Pour quelle visées ?
- Sur la base de quels critères?
- Quand?
- Par qui?
- Avec quelles ressources ?



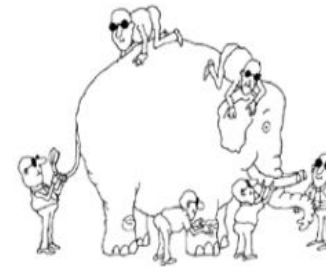
3.3 Expérimenter et évaluer au fil de l'eau

☐ Textes + Images + Pitch....

- ✓ Faciliter l'appropriation du projet
- ✓ Faciliter le processus d'engagement
- ✓ « Théoriser » l'innovation
– Construire des Preuves

Questions à se poser pour écrire l'histoire de l'expérimentation :

- Pour qui raconte-t-on et produit-on des résultats ?
- Par qui (équipe impliquée) ?
- Quand (tout au long, à certains moments critiques) ?
- Quels supports?



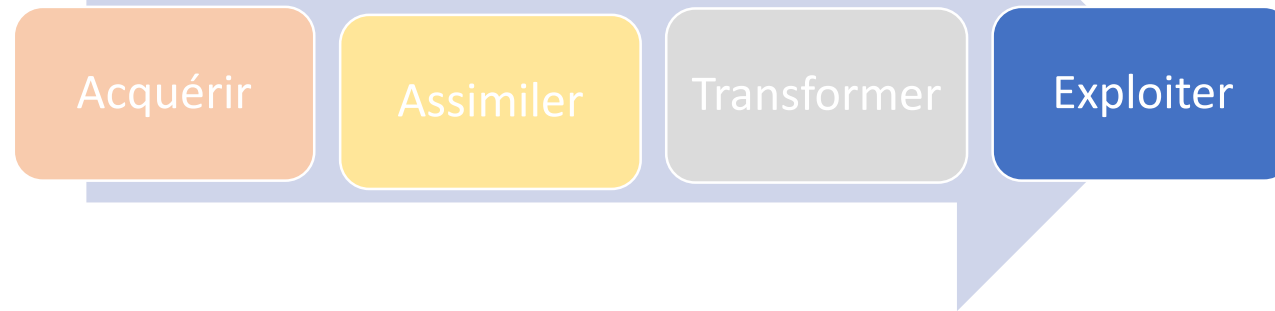
- *Les faits ne produisent pas l'innovation*
- *C'est leur mise en forme, leur narration et les discours qui en sont faits qui « disent » ce que produit l'innovation.*
- *Il faut donc « théoriser » : mettre en forme en s'appuyant sur des modèles et les données issues de l'évaluation.*
- Théoriser: un « travail institutionnel » discursif et politique:
 - Mettre en forme les causes (pourquoi on innove)
 - Justifier la plus-value (par rapport à la situation pré-existante)
 - Donner du sens à l'innovation
 - Mobiliser les alliés et acteurs concernés.

3.4 Se méfier des effets de modes – Savoir Absorber la nouveauté

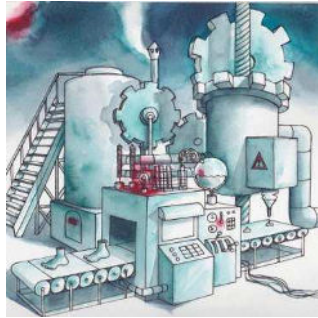
[Les managers victimes des modes managériales \[Romain Zerbib et Ludovic Taphanel\] - YouTube](#)

Capacité d'absorption

- Des habiletés organisationnelles destinées à créer, construire ou reconfigurer les ressources du système en vue de faire face aux changements dans l'environnement
- « L'aptitude à reconnaître la valeur de l'information nouvelle, à l'assimiler, et à l'appliquer à des fins commerciales [...] » (Cohen et Levinthal, 1990, p.128).



3.5 Anticiper et percevoir des résistances au changement



La machine



La prison



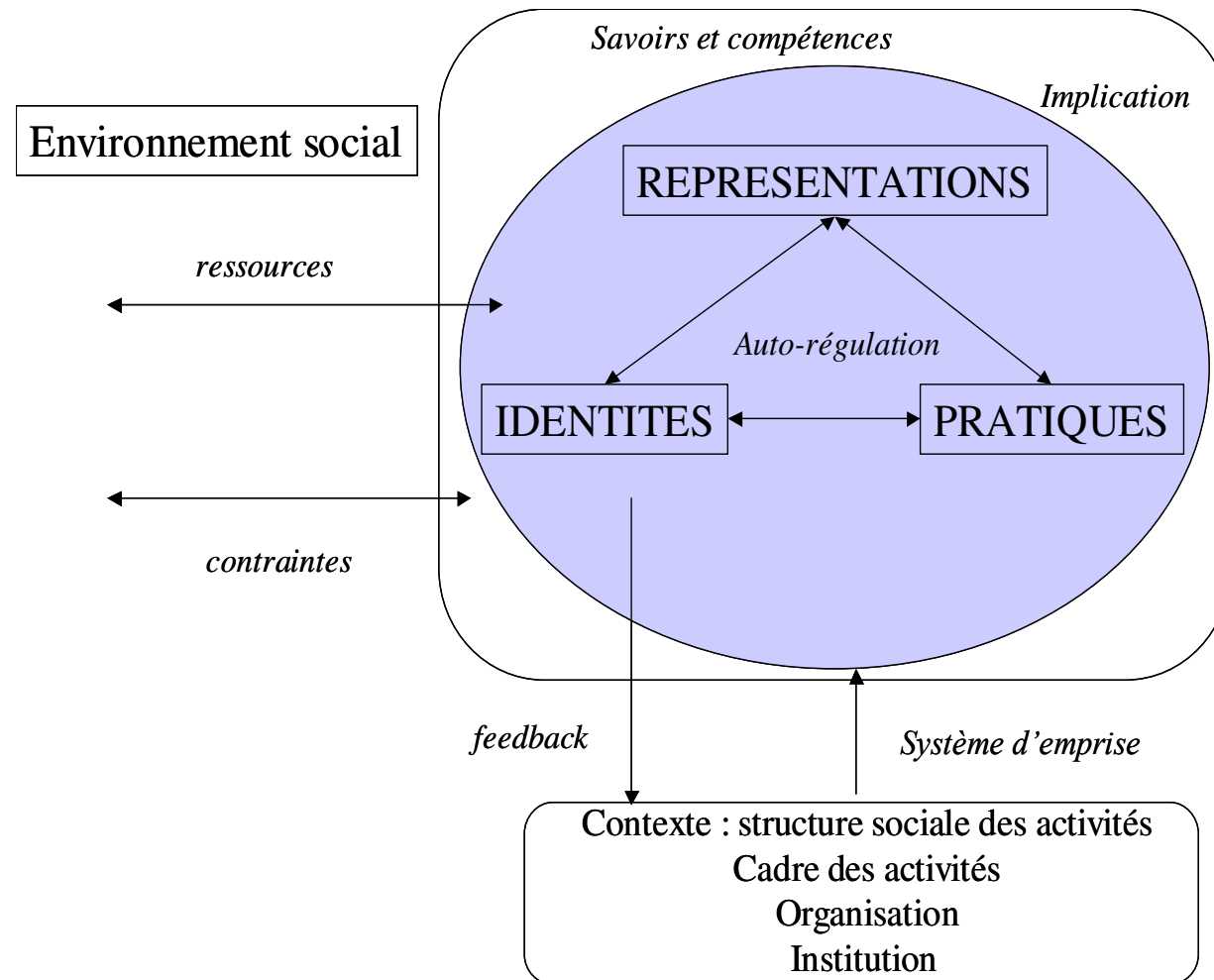
La culture



**Un système
politique**

Extrait de *Les images des organisations*, Morgan, 1998
http://lirsa.cnam.fr/medias/fichier/morganhtml_1263485218240.html

3.5 Anticiper et percevoir des résistances au changement



Le Système des Activités Professionnelles (d'après J.-F. Blin, 1997)

Merci de votre attention