



INSTITUT DE FORMATION ET DE RECHERCHE SUR LES ORGANISATIONS SANITAIRES ET SOCIALES

# Evaluer les innovations : un enjeu pour l'essaimage

L'innovation à l'APF – Jean-Baptiste CAPGRAS

mars 2019



# Les processus d'innovation sont situés

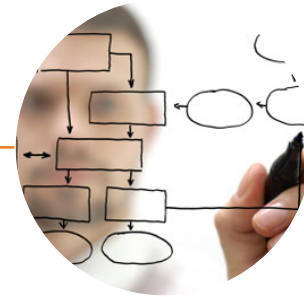
- L'innovation n'existe pas hors sol. Elle s'inscrit inévitablement dans un contexte organisationnel et environnemental qui la précède et qui se retrouvera plus ou moins modifié par son implémentation.
- L'évaluation d'une innovation doit donc s'attacher
  - à l'évaluation de ses impacts directs et indirects
  - à l'évaluation de ses conditions d'émergence
- Les conditions d'émergence concernent
  - le contexte organisationnel (interne) et environnemental (externe, *ie* réglementation, culture, démographie, politique, professions, etc.)
  - les modalités de portage de cette innovation (organisation du projet, *ie* gouvernance du projet, participants, durée, étapes, outillage, communication, etc.)

# L'impact majeur de la temporalité dans l'évaluation des innovations



## Appropriation et usage

- Usages réels VS usages prescrits
- Assimilations/Accommodations (Piaget)



## Modifications organisationnelles

- Effets de palier
- Stratification des organisations dans les processus existants



## Optimisation des coûts

- Absorption des coûts fixes
- Suppression des tâches inutiles

# Evaluer l'usage : tenir compte des processus d'appropriation



- Pour Norbert Alter, les innovations trouvent leur source dans les déviances banales aux organisations établies. Ainsi, innovation et organisation s'opposent :
  - L'innovation remet en cause, au moins pour partie, l'organisation établie
  - L'innovation engage vers un inconnu et s'apparente ainsi à une certaine prise de risque alors que l'objectif de l'organisation est de réduire les risques et donc les incertitudes
- Mais, l'organisation peut constituer une source de légitimation des innovations en favorisant leur adoption voire en encourageant leur émergence ou tout du moins certaines d'entre elles.
- Du point de vue de l'évaluation, une partie des innovations ne donnent pas leur plein potentiel tant que les organisations ne sont pas alignées. Mais, cette alignement ne s'effectuent souvent qu'après la reconnaissance du bien fondée de l'innovation.
- Deux phénomènes amenuisent l'impact des innovations évalué *in vivo* par rapport à leur impact potentiel :
  - Le décalage entre le temps d'émergence et d'implantation de l'innovation et l'alignement organisationnel
  - La stratification des organisations dans les processus existants, c'est-à-dire la co-existence de process et ressources (outils, compétences, etc.) des organisations antérieures avec ceux déployés dans le cadre de l'innovation évaluée.

# Evaluer l'usage : les innovations s'inscrivent dans des schèmes organisationnels préexistants



- Les mécanismes d'appropriation créent un décalage inévitable entre les usages réels et les usages initialement prescrits.
- Les représentations classiques ou mécanistes qui séparent distinctement la phase de conception et la phase d'utilisation sont intéressantes d'un point de vue didactique mais assez peu opérantes en pratique. On leur préférera une approche en termes de boucles itératives alternant conception pour l'usage et conception par l'usage.
- La conception par l'usage trouve sa source dans les projections et finalités poursuivies par l'utilisateur. Ces projections sont en partie préordonnées ou préorientées par le dispositif et ses usages prescrits mais ne sont pas pour autant totalement prédéterminées. C'est dans cet écart entre prédétermination et préordination que va se jouer l'émergence d'usages déviants en plus ou en moins par rapport aux usages prescrits.

# Evaluer l'usage : l'évaluation court terme, le danger de la mésestimation des coûts



- Les processus d'appropriation d'une part et les temps d'alignement organisationnels d'autre part rendent l'évaluation des coûts d'une innovation difficiles à évaluer à court terme. Le risque est de conclure trop précocement à la non pertinence d'une innovation en raison d'un ratio coût/bénéfice trop faible.
- Le risque de sous-estimation des coûts :
  - il est d'usage de bien distinguer les coûts de portage du projet de ceux directement liés à l'innovation. Cependant, une partie des ressources mobilisées dans le processus d'innovation (ie porteurs de projet, assistance au déploiement, etc.) seront toujours nécessaires en phase de routine.
- Le risque de surestimation des coûts ou de sous-estimation des bénéfices :
  - Les innovations comportent une part de coûts fixes initiaux souvent non négligeables dont il est difficile d'évaluer la couverture tant que le dispositif n'a pas atteint son plein potentiel
  - Le temps d'alignement organisationnel conduit à cumuler les coûts de l'ancienne organisation avec ceux de la nouvelle tant que le processus d'alignement n'est pas achevé.