

Innovation publique: pas d'apps, mais des capacités collectives!

OPINION

Pour faire face aux nombreux défis de la société contemporaine, le secteur public a besoin d'innovateurs – femmes et hommes à tous les niveaux de la hiérarchie – prêts à s'engager dans des sentiers nouveaux. Pour ce faire, ces innovateurs publics disposent désormais d'une batterie de concepts et de méthodes en tout genre comme le prototypage, la création d'un labo d'innovation ou encore les méthodes de *codesign*.

Présentées comme autant d'apps, ces approches promettent de «disrupter le secteur public» (sic) avec facilité. Vous devez reformuler les objectifs d'une politique publique? Le *design thinking* est là pour vous aider à vous centrer sur les besoins des bénéficiaires.

Malheureusement, ce discours sur l'innovation clés en main apporte aux innovateurs publics plus de confusion qu'un véritable soutien. Car s'ils peuvent être utiles, les outils seuls sont insuffisants pour innover dans le secteur public. S'il suffisait de cela pour qu'un service ou une direction générale innove... Plus qu'un état d'esprit, l'innovation est un phénomène social et organisationnel fortement tributaire du contexte et aux implications multiples. Or, les organisations publiques ne disposent pas toutes de la même inclination à l'innovation. Penser qu'il suffit de se lancer dans l'intelligence artificielle ou le *data management* pour se transformer en *smart city* est une illusion qui peut coûter cher au contribuable, sans produire d'effets. Car le terrain doit se préparer.

Avant d'introduire des outils, aussi prometteurs soient-ils, l'innovateur public serait bien

avisé de prendre le pouls de la capacité d'innovation de sa structure. Une capacité formée de multiples facettes, à commencer par la capacité d'apprentissage collectif, autrement dit la disposition à absorber la nouveauté et à faire circuler les connaissances. L'innovation nécessite également une certaine perméabilité de l'organisation, une capacité de développer des réseaux internes et externes, pour y puiser des idées nouvelles. Et puis il y a toute la question de la prise de risque. L'aver-sion au risque et la capacité d'une organisation publique à y faire face constituent des défis majeurs pour tout manager public tant le contexte normatif, les contraintes procé-

durales et le poids d'une culture de la conformité limitent les possibles. Innover requiert un changement culturel important: savoir gérer simultanément la production des activités courantes et le développement de l'innovation. Il s'agit de deux logiques antagonistes qui nécessitent une certaine «ambidextrie organisationnelle», fort délicate au moment où les effectifs sont au plus serré. L'organisation publique qui veut innover doit

donc pouvoir créer des espaces pour permettre la créativité et l'expérimentation. L'innovation est aussi une question de conduite, de motivation et d'inspiration. Sans un leadership fort et soutenant, il est rare que l'innovation se développe inopinément. Rendre possible un tel leadership dans l'organisation sollicite beaucoup les hauts cadres. Enfin, la connaissance du contexte technologique et la capacité de l'adopter sont des éléments essentiels à l'innovation publique.

Ces quelques dimensions permettent de dresser un tableau contrasté de la capacité d'innovation des organisations publiques. Pour certaines, le recours à des outils innovants se fera sans trop de difficulté car le terrain est propice, alors que pour d'autres, les conditions de base sembleront cruellement manquer. L'enjeu réside dans la possibilité, pour l'innovateur public, d'établir un diagnostic de la capacité d'innovation de son organisation afin d'actionner des leviers ciblés.

L'innovation publique n'est pas souvent disruptive: c'est un processus social et organisationnel qui suit son propre rythme, et qui peut largement bénéficier des outils les plus récents en la matière. Mais elle ne saurait être conçue et surtout mise en œuvre sans que les conditions minimales pour son déploiement soient présentes. Faute de quoi, on risque bien de faire beaucoup de vent à coups de prototypage, de *data management* et d'autres méthodes révolutionnaires, coûteuses et sans effet durable. ■

Sans un leadership fort et soutenant, il est rare que l'innovation se développe inopinément

YVES EMERY
PROFESSEUR IDHEAP



OWEN BOKAMEL
ASSISTANT-DIPLÔMÉ IDHEAP



CHRISTOPHE GENOUD
ANCIEN VICE-CHANCELIER,
GENÈVE

