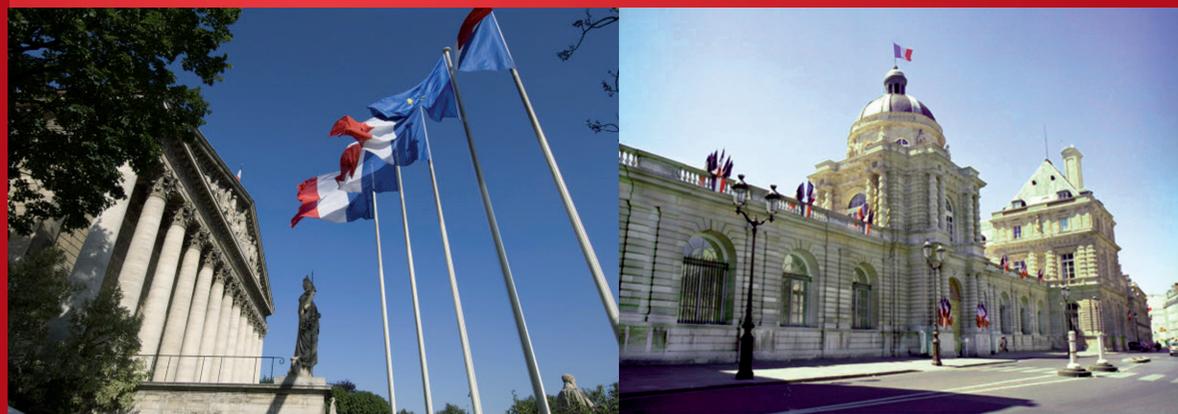


3^e édition Les
RENCONTRES
de la
TRANSFORMATION PUBLIQUE

Le management de l'innovation dans le secteur public

ACTES DE LA CONFÉRENCE

19 octobre 2011 - École nationale d'administration, Paris



En partenariat avec :



DGAFP
Direction Générale de
l'Administration et de la
Fonction Publique

EUROGROUP
CONSULTING

THE ART OF MOBILIZATION

3^e Les
édition RENCONTRES
de la
TRANSFORMATION PUBLIQUE



Le management de l'innovation dans le secteur public

CONFÉRENCE

DGAFP

Direction Générale de
l'Administration et de la
Fonction Publique

Mercredi 19 octobre 2011,
Ecole nationale d'administration

EUROGROUP
CONSULTING

THE ART OF MOBILIZATION

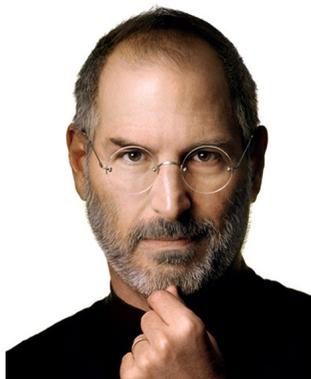
Comment manager l'innovation dans le secteur public ?

De Marc-Aurèle...



« Que la force me soit donnée de supporter ce qui ne peut être changé et le courage de changer ce qui peut l'être, mais aussi la sagesse de distinguer l'un de l'autre. »

.... à Steve Jobs



« L'innovation, c'est une situation qu'on choisit parce qu'on a une passion brûlante pour quelque chose. »

SOMMAIRE

| | | |
|------|--|-------|
| ■ | POURQUOI UNE ÉTUDE SUR LE MANAGEMENT DE L'INNOVATION DANS LE SECTEUR PUBLIC ? | P. 7 |
| ■ | PRÉSENTATION DES INTERVENANTS À LA CONFÉRENCE DU 19 OCTOBRE 2011 | P. 8 |
| ■ | A PROPOS DES RENCONTRES DE LA TRANSFORMATION PUBLIQUE ORGANISÉES PAR EUROGROUP CONSULTING , LA DGAFP ET L' AAEENA SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA FONCTION PUBLIQUE | P. 15 |
| ■ | POURQUOI S'INTÉRESSER AU LIEN ENTRE INNOVATION ET MANAGEMENT PUBLIC ? | P. 17 |
| | Définition de l'innovation et illustrations : un panorama très vaste Cinq motifs puissants font du management de l'innovation un sujet prioritaire pour l'administration | |
| 1. ■ | LES ENJEUX DU MANAGEMENT DE L'INNOVATION DANS LE SECTEUR PUBLIC..... | P. 27 |
| | Les enjeux L'innovation dans le secteur public : | |
| | 1-1 - Pour quoi faire ? | |
| | 1-2 - Quelles marges d'action ? | |
| | 1-3 - Comment faire ? | |
| | 1-4 - Jusqu'où ? | |
| | 1-5 - Quel degré d'ouverture ? | |
| | 1-6 - Quelle intégration de l'innovation dans la politique RH ? | |
| 2. ■ | RESTITUTION DE NOTRE ENQUÊTE : LE MANAGEMENT DE L'INNOVATION DANS LE SECTEUR PUBLIC | P. 37 |
| | 2-1 L'innovation dans le secteur public | |
| | 2-2 Comment évolue l'innovation dans l'administration ? | |
| | 2-3 Comment est évalué le processus d'innovation dans l'administration ? | |
| | 2-4 Quelle est la place du manager public dans l'innovation ? | |
| | 2-5 Quelles sont les pistes d'amélioration proposées par nos contributeurs ? | |
| 3. ■ | CINQ CONVICTIONS POUR OPTIMISER LE MANAGEMENT DE L'INNOVATION AU SEIN DU SECTEUR PUBLIC | P. 49 |
| 4. ■ | ANNEXES | P. 56 |
| | Illustrations étrangères de pratiques relatives à l'innovation Illustrations de pratiques privées relatives à l'innovation | |



CHRISTINE DEMESSE,
Présidente de l'AAEENA

Ancienne élève de l'ENA, (promotion Henry-François d'Aguesseau 1982), Christine DEMESSE est gérante fondatrice de CD Conseils, cabinet spécialisé dans les relations public/privé et dans le conseil en stratégie de sociétés développant des process innovants, plus particulièrement dans les domaines de l'urbanisme et du développement durable.

Elle a acquis son expérience tant dans la sphère de l'Etat que dans l'entreprise (cabinets ministériels, contrôle général économique et financier puis fédération des industries du tabac, fédération des promoteurs immobiliers et enfin direction des relations institutionnelles du groupe Nexity).

Membre du conseil d'administration de la fondation du bénévolat et de l'association Femmes, débat et société, Christine DEMESSE est Présidente de l'Association des anciens élèves de l'ENA depuis février 2011.



GILLES BONNENFANT,
Associé d'EUROGROUP CONSULTING,
membre du Comité Exécutif, Responsable Secteur Public

Ingénieur diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers, Gilles Bonnenfant est responsable des activités publiques, parapubliques et industries réglementées. Il anime le réseau « Public Sector » d'EUROGROUP CONSULTING et est à l'origine des rencontres de la transformation publique.

Spécialiste de la stratégie, de l'organisation et de la conduite du changement depuis plus de 20 ans, pour des clients à la fois privés et publics, il accompagne les grands programmes de transformation des administrations et des établissements publics et est ainsi au cœur des problématiques de la réforme de l'Etat.

Expert auprès des bailleurs de fonds (BM, BAD, UE, MCA), il intervient auprès des gouvernements étrangers sur les réformes de gouvernance et de politiques publiques.

Il est membre du jury tour extérieur 2011 des administrateurs civils.

Pourquoi une étude sur le management de l'innovation dans le secteur public ?

L'innovation est un levier clé d'évolution et d'amélioration de notre modèle social et économique, elle constitue un enjeu primordial dans un monde marqué par de nouveaux rapports de forces et paradigmes sociétaux.

Comme toute organisation sociale et économique, et peut-être même plus que les autres, l'administration doit s'interroger sur sa capacité à manager l'innovation. Confrontés à la nécessité d'innover, les managers publics doivent relever de multiples défis :

- Concevoir et accompagner de nombreuses transformations imposées par le mouvement permanent des réformes de l'administration.
- Faire face aux évolutions technologiques qui offrent de nouvelles opportunités et comportent parfois de nouveaux risques.
- Repenser le service rendu aux usagers pour être le plus proche possible de leurs attentes au moindre coût.
- Enfin, faire évoluer si nécessaire les modes de fonctionnement de l'administration pour permettre à leurs collaborateurs d'être plus efficaces dans leur travail au quotidien.

Contribuer utilement à la réflexion du manager public sur un sujet essentiel : tel est l'objectif poursuivi par cette étude.

Christine Demesse



Créée en 1947, l'**association des anciens élèves de l'École nationale d'administration** rassemble près de 6 000 anciens élèves français, ainsi que 2 000 anciens élèves étrangers.

Outre ses missions traditionnelles de représentation des anciens élèves auprès des pouvoirs publics, l'AAEENA participe aux réflexions menées par l'Etat et les pouvoirs publics et s'efforce ainsi de contribuer aux débats fondamentaux de la société française et à la rénovation de l'action publique.

Gilles Bonnenfant

En souhaitant que nos travaux soient source d'inspiration.
Gilles BONNENFANT

EUROGROUP
CONSULTING

Groupe de conseil volontairement européen et indépendant, **EUROGROUP CONSULTING** accompagne ses clients, depuis près de 30 ans, dans la réalisation de leurs ambitions stratégiques.

Présent dans 20 pays à travers 26 bureaux, **EUROGROUP CONSULTING** s'est imposé comme un acteur majeur de transformation du secteur public. Nous intervenons sur des projets de fusion, de gouvernance, d'évaluation des politiques publiques, de mise en œuvre de la RGPP et de performance managériale.

Présentation des intervenants à la conférence du 19 octobre 2011



Jean-Benoît ALBERTINI,
Secrétaire général adjoint, Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer,
des Collectivités territoriales et de l'Immigration

Préfet, ancien élève de l'ENA (promotion Liberté, Egalité, Fraternité, 1989), Jean-Benoît Albertini est depuis juin 2010 secrétaire général adjoint du ministère de l'intérieur, de l'outre-mer, des collectivités territoriales et de l'immigration et directeur de la modernisation et de l'action territoriale au sein du même ministère.

Après avoir occupé plusieurs postes en administration territoriale et le poste de secrétaire général de l'ENA, il devient en 2002 conseiller technique au Cabinet du Premier ministre (Jean-Pierre Raffarin) pour l'aménagement du territoire et les collectivités locales puis directeur du Cabinet du secrétaire d'Etat à l'aménagement du territoire (Philippe Briand puis Frédéric de Saint Sernin) d'avril 2004 à mars 2005. A cette date, il intègre la DATAR comme directeur, adjoint au délégué à l'aménagement du territoire et à l'action régionale. Il est nommé préfet du Territoire de Belfort en décembre 2008. Il est par ailleurs coordonateur des enseignements d'administration territoriale à l'ENA.



Christophe BEAUX,
Président Directeur Général,
La Monnaie de Paris

Né en 1966, diplômé de l'IEP de Paris, de HEC et ancien élève de l'ENA (promotion Saint-Exupéry, 1992-1994), il devient administrateur civil à la direction du Trésor au ministère de l'Economie et des Finances en 1994.

Il est ensuite attaché financier à l'ambassade de France à New York en 1998, vice président chez JP Morgan à Londres en 2000, conseiller technique au cabinet de Francis Mer (ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie) en 2002, sous-directeur des assurances à la direction du Trésor au ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie en 2004, conseiller pour les affaires financières et fiscales au cabinet de Jean-Pierre Raffarin (Premier ministre) en 2005, directeur du cabinet de François Loos (ministre délégué à l'Industrie) et directeur adjoint du cabinet de Thierry Breton (ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie) en 2005.

Il est depuis 2007 président-directeur général de la Monnaie de Paris et depuis 2008 délégué général du Cercle de l'industrie. Il est par ailleurs administrateur de France Télévision, du Palais de Tokyo et de la Société de Financement de l'Economie Française (SFEF).

Présentation des intervenants à la conférence du 19 octobre 2011



Véronique BEDAGUE-HAMILIUS,
Secrétaire Générale de la Mairie de Paris

Véronique Bédague-Hamilius est Secrétaire Générale de la Ville et du Département de Paris depuis mars 2008. Elle est Directrice des Finances de la Ville et du Département de Paris de février 2002 à mars 2008. Elle est diplômée de Sciences-Po Paris, de l'ESSEC et est sortie en 1991 de l'ENA au Ministère de l'Economie et des Finances, où elle a commencé sa carrière au sein de la direction du budget.

En 1994, elle est recrutée comme économiste au Fonds Monétaire International (FMI), où pendant trois ans, elle participe à des missions d'audit et de programme en Afrique, au Moyen-Orient et en Asie.

En 1999, elle rejoint le cabinet de Laurent Fabius, Ministre de l'Economie et des Finances.

Tout au long de sa carrière, elle se passionne pour le management public, dont elle a découvert toute la diversité au FMI. Cette expérience l'a conduite à porter la LOLF au cabinet de Laurent Fabius et à faire de la performance l'axe de la réforme de la direction des finances parisiennes.



Clément BERARDI,
Directeur
EUROGROUP CONSULTING

Diplômé de l'IEP de Paris, Clément Berardi est Directeur chez EUROGROUP CONSULTING. Il est en charge de l'innovation et des dispositifs de mobilisation des organisations.

Acteur très engagé de l'équipe secteur public d'Eurogroup Consulting, il conseille depuis plus d'une dizaine d'années des organisations publiques et privées dans le cadre de projets stratégiques et de démarches d'optimisation de leur organisation. Spécialisé dans le domaine de l'innovation il a accompagné plusieurs grands groupes dans la définition de leur stratégie d'innovation et la mobilisation de leurs collaborateurs dans la mise en œuvre de cette stratégie.

Il a dernièrement mené une étude auprès d'une cinquantaine de grandes entreprises sur les «dynamiques de l'innovation». Il a par ailleurs travaillé sur le lien entre innovation et développement durable et à l'application de la «pensée design» au monde des organisations.

Présentation des intervenants à la conférence du 19 octobre 2011



Jérôme FILIPPINI,
Directeur, Adjoint au secrétaire général
du Gouvernement

Ancien élève de l'ENA (promotion Victor Schoelcher), de l'IEP de Paris et de l'Ecole normale supérieure, il est aujourd'hui directeur, adjoint au secrétaire général du Gouvernement. Il est également directeur interministériel des systèmes d'information et de communication (DISIC) de l'Etat.

Il commence sa carrière en tant qu'auditeur à la cour des comptes, puis devient secrétaire général adjoint en 1999. En 2001, il est secrétaire général, sous-préfet de l'arrondissement chef lieu de la préfecture du Tarn-et-Garonne. En 2003, il intègre la direction de la logistique de la préfecture de police en tant que chef des services généraux, puis en tant que sous-directeur de l'administration et de la modernisation.

Au ministère de la justice, en 2006, il est sous-directeur de l'organisation et du fonctionnement des services déconcentrés de l'administration pénitentiaire. Puis, il est avocat général à la cour des comptes en 2007.

En 2009, il prend le poste de directeur des systèmes d'information et de communication au Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer, des Collectivités territoriales et de l'Immigration.



C Stéphane JACOBZONE,
Conseiller, Direction de la Gouvernance publique
et du développement territorial, OCDE

Conseiller pour la réforme du secteur public au sein de la direction de la gouvernance publique et du développement territorial à l'OCDE, Stéphane Jacobzone a la responsabilité du Comité de la Gouvernance Publique, et a assuré la coordination des travaux de la réunion des ministres de la Gouvernance publique, tenue à Venise le 15 novembre 2010, sur le thème de «L'appel en faveur d'une administration innovante et ouverte». Il a également organisé, le 28 octobre 2010 une conférence internationale sur « les politiques de la réglementation à la croisée des chemins », rassemblant 350 experts de 50 pays.

Ses travaux couvrent les structures institutionnelles de gouvernance, les implications de la crise financière pour une réglementation de qualité dans le secteur financier.

Stéphane Jacobzone a débuté sa carrière au Ministère de l'Économie et des Finances, sur les questions de finances publiques et d'efficacité du secteur public. Il a enseigné à l'Institut d'Études Politiques et à l'ENSAE et fait des interventions ponctuelles à l'ENA, à l'École nationale de la santé publique, et à l'École nationale supérieure de la Sécurité Sociale. Il est l'auteur de nombreux livres et rapports, et de plus de quarante articles. Il est ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'ENSAE.

Présentation des intervenants à la conférence du 19 octobre 2011



François Daniel MIGEON,
Directeur général de la modernisation de l'Etat,
Ministère du budget, des comptes publics et de la Réforme de l'Etat

François-Daniel Migeon est un ancien élève de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole nationale des ponts et chaussées. Il est aujourd'hui Directeur général de la modernisation de l'Etat

Son parcours atteste d'une expérience diversifiée et d'une double culture publique et privée. En effet il commence sa carrière comme assistant chef de projet à la Banque mondiale (1992-1993), puis devient au ministère de l'Equipement chef du service grands travaux à la direction départementale de l'équipement du Loiret (1994-1997) puis chef du bureau des opérations autoroutières à la direction des routes au sein de l'administration centrale du ministère de l'équipement (1997-1999).

En 1999, il rejoint une première fois le cabinet McKinsey & Company pour y exercer dans le domaine de l'industrie (1999-2004). En 2004, il revient dans la sphère publique pour être nommé, conseiller technique au cabinet du Ministre en charge de la réforme de l'Etat, puis, en 2005, délégué à la modernisation de la gestion publique et des structures de l'Etat, service du Premier ministre. En 2006, il retrouve le cabinet McKinsey & Company avant d'être nommé Directeur général de la modernisation de l'Etat au ministère du Budget en novembre 2007, pour piloter la mise en œuvre de la révision générale des politiques publiques.



Jean-François MONTEILS,
Secrétaire Général, Ministère de l'Ecologie,
du Développement durable, des Transports et du Logement

Auditeur, puis conseiller référendaire à la Cour des comptes (1ère chambre) de mars 1993 à août 1997, il devient attaché financier à l'Agence financière pour l'Allemagne, les Pays-Bas et les pays nordiques auprès de l'ambassade de France en Allemagne-Bonn-Berlin de septembre 1997 à février 2000.

Il est nommé sous-préfet de Saintes (Charente-Maritime) en mars 2000 et occupe cette fonction jusqu'en octobre 2003.

Il est ensuite secrétaire général pour les affaires de Corse-Ajaccio de novembre 2003 à juillet 2007, conseiller pour la réforme de l'Etat et la fonction publique au cabinet du Premier ministre de juillet 2007 à avril 2009, conseiller pour le développement durable, la recherche et l'industrie au cabinet du Premier ministre d'avril 2009 à juillet 2010.

Depuis juillet 2010, il est secrétaire général du ministère de l'Ecologie, du Développement durable, des Transports et du Logement, haut fonctionnaire de défense et de sécurité du ministère.

Présentation des intervenants à la conférence du 19 octobre 2011



Philippe PARINI,
Directeur général des finances publiques, Ministère du Budget,
des Comptes publics et de la Réforme de l'État

Ancien élève de l'ENA, diplômé de l'IEP Paris et ayant obtenu une licence de droit public de l'Université de Paris I, Philippe Parini est le directeur général des finances publiques.

Il a débuté sa carrière en tant qu'administrateur civil au Ministère de l'Economie et des Finances (Direction du personnel et de l'administration de 1977 à 1992), puis a été Directeur du Personnel et de l'Administration du Ministère de l'Economie et des Finances en 1993. Par la suite, il est devenu trésorier-payeur général des Hauts-de-Seine en 1998 et secrétaire Général du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie en 2002.

Après avoir exercé la fonction de Receveur Général des Finances, Trésorier-payeur Général de la région Ile de France, Philippe Parini a assuré la coordination de la fusion de la direction générale des Impôts (DGI) et de la direction générale de la Comptabilité publique (DGCP). De cette fusion est née la direction générale des finances publiques.



Paul PENY,
Directeur du département gestion et innovation sociale,
RATP

Né en 1960, Paul Peny est titulaire d'une maîtrise de droit public, diplômé de l'IEP Paris et ancien élève de l'ENA (promotion Fernand Braudel, 1985-1987). Ayant d'abord exercé ses fonctions dans le corps préfectoral, en Charente Maritime et en Lozère, il rejoint l'administration centrale du Ministère de l'Intérieur en 1991, au sein de la Direction générale des collectivités locales.

De 1993 à 1997, il est nommé Conseiller technique successivement au Cabinet du Ministre délégué à l'aménagement du territoire et aux collectivités locales, puis à celui du Ministre de la fonction publique, de la réforme de l'état et de la décentralisation.

Après avoir été sous-directeur en charge du statut de la fonction publique territoriale, puis de la gestion des personnels du Ministère de l'Intérieur, il devient Directeur des Ressources Humaines de ce même Ministère jusqu'en 2005.

Depuis 2005, il était Directeur Général de l'administration et de la fonction publique.

Paul Peny a rejoint la RATP en tant que Directeur Général Adjoint, Directeur du département Gestion et innovation sociales le 16 novembre 2009.

Présentation des intervenants à la conférence du 19 octobre 2011



Jean-François VERDIER,
Directeur général de l'administration et de la fonction publique,
Ministère de la Fonction publique

Ancien élève de l'ENA (promotion Condorcet, 1992), Jean-François Verdier est aujourd'hui Directeur général de l'administration et de la Fonction publique.

A sa sortie de l'ENA, il choisit la Préfecture et devient Sous-préfet de Montmorillon (1993-1995). Chef de cabinet au Ministère des PME en 1995, il rejoint le cabinet du Président de l'Assemblée Nationale Philippe Séguin en 1996. Chargé de mission au Commissariat Général du Plan (1997-1998), il est nommé secrétaire général de la Préfecture de Haute-Corse en 1998. A son retour de Bastia en 2001, il occupe successivement le poste de sous-directeur au Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement puis celui de directeur de cabinet ministériel (à la Famille puis aux PME et enfin à la Fonction publique). De 2006 à 2009, il exerce les fonctions de Directeur des personnels et de l'adaptation de l'environnement Professionnel à Bercy.

Jean-François Verdier est notamment membre du jury du «DRH de l'année» (L'Express-Le Figaro) et co-fondateur de l'Association de réflexion pour l'emploi public.



Nathalie WRIGHT,
Directrice Secteur Public,
MICROSOFT FRANCE

Elle a occupé différents postes de management au sein de grandes organisations anglo-saxonnes du secteur des nouvelles technologies.. Ces expériences lui ont permis d'acquérir de fortes compétences commerciales et marketing sur le segments des PME-PMI, du secteur public et des grands comptes en France et à l'international. Avant de quitter AT&T où elle occupait le poste de Présidente pour la France en charge des activités France, Europe du Sud et Moyen Orient, elle dirigeait les activités commerciales de MCI-Worldcom. Elle a débuté sa carrière chez Digital puis chez Newbridge Networks.

Elle est par ailleurs très impliquée dans des actions relatives à la place et à la promotion des femmes, membre du Women in Leadership Foundation et co-responsable du groupe de travail « Women » à la Chambre de Commerce Franco-américaine (AmCham).

Elle est aujourd'hui Directrice Grandes Entreprises et Secteur Public Microsoft France.

A propos des Rencontres de la transformation publique organisées par EUROGROUP CONSULTING, la DGAFP et l'AAEENA sur la gestion des ressources humaines dans la Fonction publique

En tant qu'acteur de référence fortement impliqué dans l'évolution du secteur public EUROGROUP CONSULTING attache une grande importance aux réflexions engagées depuis plus de trois ans avec la direction générale de la Fonction Publique et l'Association des anciens élèves de l'ENA dans le cadre des Rencontres de la transformation publique.

Dans un contexte de transformation importante des missions de l'Etat, comme de l'ensemble des entités publiques, le travail de réflexion sur les ressources humaines et les modes de management permet une prise de recul très positive et suscite des propositions concrètes.

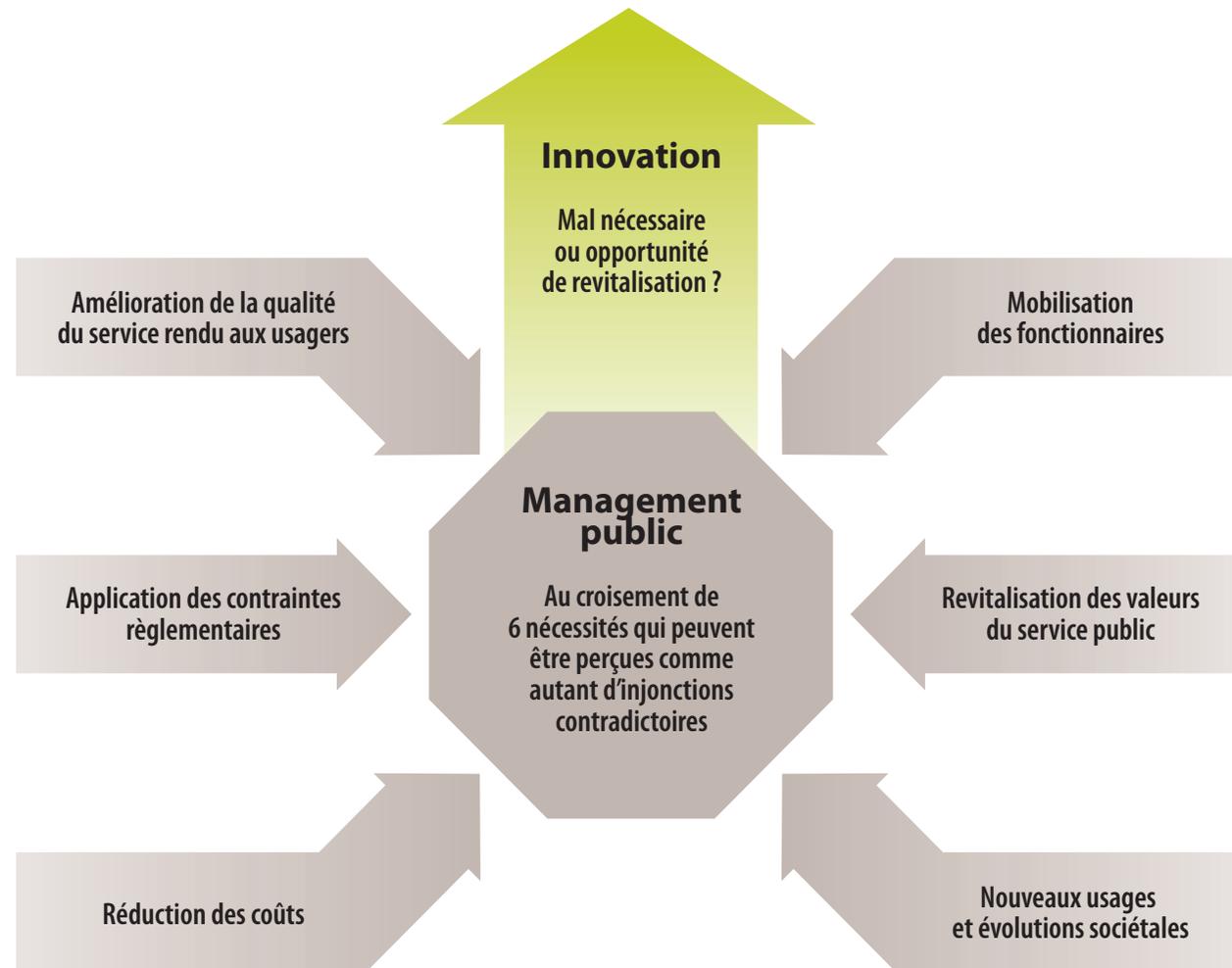
En 2009, le premier thème abordé était celui du management des seniors.

La nécessité d'une véritable gestion des âges de la vie pour faire face aux défis démographiques, sociaux et politiques avait été mise en avant. Des pistes d'actions concrètes avaient été proposées, comme l'application du principe de non-discrimination envers les seniors, l'actualisation et le renouvellement des compétences des seniors, ou encore leur responsabilisation dans la construction des parcours de fins de carrière.

En 2010, la réflexion était axée sur les hauts potentiels.

Pour retenir les meilleurs et préparer le renouvellement démographique de la haute fonction publique, les pistes de réflexion portaient notamment sur le développement de parcours de mobilité, la diversification de la composition des viviers de hauts potentiels, ou la dynamique de renouvellement des valeurs de l'Etat dans le management et la mobilisation de ses cadres de haut niveau. Ces propositions ont fait écho à des démarches mises en œuvre aux ministères de l'Ecologie, de la Défense, ou encore de la Santé.

En 2011, la réflexion porte sur les liens entre management du secteur public et innovation.



Pourquoi s'intéresser au lien entre innovation et management public ?

- **POURQUOI S'INTÉRESSER AU LIEN ENTRE INNOVATION ET MANAGEMENT PUBLIC ?**
Définition de l'innovation et illustrations : un panorama très vaste

Innovation publique : Traduction concrète d'une idée nouvelle qui améliore substantiellement la réalisation des services publics, voire permet d'en créer de nouveaux ou d'enrichir le service rendu, dans une logique d'efficacité et de réussite pour les agents publics et de création de valeur pour les usagers.

Pourquoi s'intéresser au lien entre innovation et management public ?

Définition de l'innovation et illustrations : un panorama très vaste

| Types d'innovation | Exemple d'innovation |
|---------------------------------------|--|
| Innovation de service | <ul style="list-style-type: none"> • Les visio-relais : dialogue avec un technicien-conseil de la CAF, MSA, CPAM, Urssaf ou CDAD et accès à tous leurs services • Facil' Familles de la mairie de Paris : compte unique pour l'ensemble des prestations familiales (sport, crèche, conservatoire...) • Dispositif ADEL : Aide aux Devoirs En Ligne • Legifrance : accès au droit en ligne pour tous • Culture labs : plate-forme d'expérimentation des services numériques culturels innovants |
| Innovation technique / technologique | <ul style="list-style-type: none"> • Déclaration d'impôts en ligne • Télépac : télédéclaration des demandes d'aide PAC (Politique agricole commune) pour les agriculteurs • Parafe : passage de frontières simplifié, financé par le Fonds européen pour les frontières extérieures |
| Innovation managériale | <ul style="list-style-type: none"> • Le dispositif Adm'innov et les prix de l'innovation |
| Innovation de l'écosystème | <ul style="list-style-type: none"> • Les maisons du service public en milieu rural • Le dispositif « Alerte enlèvement » • Les partenariats avec des entrepreneurs sociaux |
| Innovation de processus et de méthode | <ul style="list-style-type: none"> • La carte achat pour simplifier la chaîne de dépenses |

En synthèse



Un panel très large de transformations est déjà mis en place. Il concerne tant l'amélioration continue de l'organisation par innovation incrémentale que les transformations profondes de l'organisation de l'administration.

Pourquoi s'intéresser au lien entre innovation et management public ?

Cinq motifs puissants font du management de l'innovation un sujet prioritaire pour l'administration.

1. La demande et les besoins des usagers des services publics évoluent.
2. Le secteur public doit faire face à la diffusion de méthodes et de processus issus du secteur privé qui le poussent à réviser les siens.
3. La pression financière accrue contraint l'administration soit à une réduction de ses moyens, soit à leur redéploiement efficace et innovant.
4. Un management de l'innovation efficient permet de motiver les collaborateurs, et constitue sans doute la meilleure école de management pour les managers publics.
5. La capacité à innover de l'administration apparaît comme un facteur de compétitivité et d'attractivité de notre territoire.

Pourquoi s'intéresser au lien entre innovation et management public ?

Cinq motifs puissants font du management de l'innovation un sujet prioritaire pour l'administration.

1. La demande et les besoins des usagers des services publics évoluent

Verbatim

«Une administration plus ouverte, plus réactive, tenant mieux compte des demandes des citoyens.»

«L'ensemble de la chaîne de service à partir des besoins exprimés par les usagers et du retour aux grands principes du service public, notamment l'égalité.»

«Une administration davantage tournée vers l'utilisateur.»

Les usagers attendent du secteur public une excellence opérationnelle sans faille, et une amélioration continue du service qui leur est rendu.

Le premier niveau d'exigence : un service public qui fonctionne

- L'excellence opérationnelle est aujourd'hui plus difficile à atteindre qu'auparavant, l'environnement dans lequel le service est rendu s'étant complexifié :
 - L'administration n'est plus seule à intervenir sur les services dont elle est garante (D'autres acteurs tels que les prestataires, les associations d'usagers, les usagers eux mêmes et les agents sont partie prenante dans des services publics devenus services de masse.)
 - L'administration assume une part de responsabilité bien plus lourde qu'auparavant en cas d'erreur (développement du régime de la responsabilité sans faute)
- Un nouveau niveau d'exigence : un service public co-construit par un réseau d'acteurs
 - L'impulsion par le gouvernement du mouvement de dématérialisation des démarches administratives (objectif de 80 % réalisables par Internet dès la fin 2011) implique une transformation importante des liens entre usagers et agents.
 - Les citoyens s'organisent de plus en plus pour attirer l'attention de l'Etat sur des sujets comme les problématiques de santé communautaire. Ce sont les utilisateurs qui réfléchissent, en fonction de leurs besoins, au service à mettre en place. Ce sont eux qui innovent ou qui poussent l'Etat à innover.
 - L'Etat, malgré ses récents efforts, n'est pas encore perçu comme une organisation suffisamment orientée vers le service de l'utilisateur.

Pourquoi s'intéresser au lien entre innovation et management public ?

Cinq motifs puissants font du management de l'innovation un sujet prioritaire pour l'administration.

2. Le secteur public doit faire face à la diffusion de méthodes et de processus issus du secteur privé qui l'encouragent à réviser les siens

Verbatim

«Par rapport au secteur privé, l'innovation n'est pas une condition sine qua non de l'efficacité d'une structure. En revanche, elle constitue une condition de satisfaction des partenaires / usagers / clients. Aussi, les méthodes utilisées dans le privé doivent être étudiées afin de voir comment elles peuvent être transposées dans le secteur public.»

L'innovation par les processus dans le traitement de la relation au client, l'adoption du principe de la « relation à l'utilisateur » modelée sur le modèle d'une relation client classique a contribué à transformer l'appréhension des missions du service public.

- **Le secteur privé, dans sa logique de conquête de clients, s'impose un effort de modernisation constant :**
 - La personnalisation des offres et des programmes de fidélisation via le développement d'outils CRM,
 - La multiplication et la combinaison des canaux de distribution destinées à optimiser le service à travers des stratégies cross canal,
 - L'innovation produit pour conserver un apport de valeur ajoutée sur le marché, et continuer à structurer le marché.
- **Les usagers des services publics s'habituent à de nouveaux standards de communication, de relation client, d'interaction et de gestion de la relation ; ils s'attendent de la part du secteur public à retrouver des niveaux de service au moins équivalents.**
 - Dans sa réponse aux nouvelles attentes des usagers, le secteur public doit prendre en compte un cadre législatif et réglementaire contraignant notamment dans le domaine de l'exploitation des données personnelles.
 - Il se heurte également à la difficulté de mettre en place des instruments utilisés par le secteur privé sur des bases bien plus massives, la population à toucher étant plus nombreuse.
 - Les grands projets de modernisation de l'Etat prennent plus de temps que dans le secteur privé du fait des évolutions réglementaires, de la lourdeur des outils à mettre en place, et parfois des changements culturels à intégrer par les équipes.

Pourquoi s'intéresser au lien entre innovation et management public ?

Cinq motifs puissants font du management de l'innovation un sujet prioritaire pour l'administration.

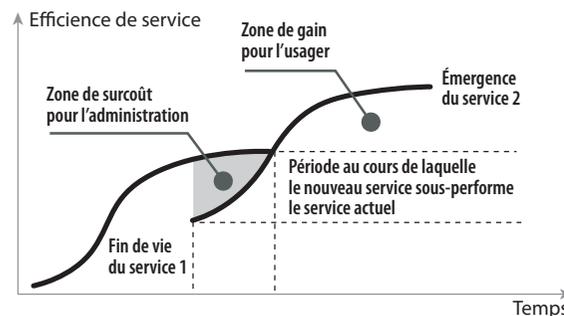
3. Dans un contexte de pression financière accrue, l'administration est face à une alternative : réduire les moyens ou les redéployer de façon efficace et innovante. (1/2)

Verbatim

«Aujourd'hui, faire mieux avec moins en matière de service public est une réalité et un impératif de la réforme de l'Etat.»

La pression financière nécessite une réduction des dépenses de l'administration

- **La contrainte financière impacte déjà fortement le fonctionnement courant des administrations :**
 - La seconde conférence sur les déficits (2010) concluait à la nécessité d'une réduction de 10% des dépenses de fonctionnement de l'Etat en trois ans, avec une baisse de 5 % dès 2011 associée aux effets escomptés de la vague de modernisation liée à la RGPP. A ce premier objectif est associée une volonté de réduire les dépenses de 10 % sur l'ensemble de toutes les autres (66 milliards €).
 - Le Parlement s'est saisi de la diffusion de ces objectifs, repris dans les documents préparatoires à la nouvelle loi de programmation des finances publiques.
- **Les projets innovants doivent immédiatement prouver leur pertinence dans le schéma de réduction des coûts, au risque d'être écartés :**
 - La mise en place d'un projet innovant implique souvent une perte provisoire d'efficacité de l'organisation touchée, avant que l'innovation ne se diffuse (cf. schéma ci-contre, NESTA 2007).
 - La logique de contraction financière handicape les projets pour lesquels cette phase est trop longue. Le risque est alors que les projets retenus relèvent davantage d'actions court terme que de la mise en place d'une vision long terme.



■ Le management public de l'innovation doit permettre de trouver des ressources de lobbying pour sponsoriser les projets identifiés à fort enjeu et prioritaires pour l'avenir.

Pourquoi s'intéresser au lien entre innovation et management public ?

Cinq motifs puissants font du management de l'innovation un sujet prioritaire pour l'administration.

3. Dans un contexte de pression financière accrue, l'administration est face à une alternative : réduire les moyens ou les redéployer de façon efficace et innovante. (2/2)

Verbatim

«Il s'agit, d'abord, du service rendu à l'usager et d'optimiser l'emploi de la dépense publique.»

«Il faudrait une vision à long terme du rôle du secteur public, établir des priorités et prendre le temps de repenser les processus.»

«Il faudrait fixer des objectifs opérationnels d'innovation.»

«L'innovation devrait être au service d'une stratégie tournée vers l'extérieur et partagée en interne, elle serait d'autant mieux acceptée.»

L'administration doit conjuguer nécessairement les horizons de court, moyen et long terme.

Les 4 horizons temporels à conjuguer pour éviter l'incohérence dans les efforts entrepris :

- **A l'horizon générationnel (20-25 ans), définir les priorités stratégiques :**
 - Des transformations radicales peuvent être visées, impliquant des efforts déclinés dans différents sous-secteurs.
 - Les sujets traités concernent le très long terme (retraites, démographie, changement climatique).
- **A long terme (10 ans), définir des plans de transformation en ligne avec les priorités stratégiques, fixant les niveaux d'efforts pour chaque secteur :**
 - Le cadre de l'innovation est défini, et des moyens concrets sont donnés pour favoriser l'investissement de ressources dans l'atteinte des objectifs.
 - Les sujets traités visent à donner corps aux grandes orientations sur le très long terme (plan éolien, plan d'investissement réseau ferré, simplification des interfaces agents / usagers...).
- **A moyen terme (5 ans), recourir à l'innovation incrémentale :**
 - Des projets d'amélioration basés sur des idées innovantes, pouvant être dupliqués dans d'autres services, sélectionnés sur la base des priorités définies dans les grands plans de transformation.
- **A court terme (1 ou 2 ans), recourir à des tactiques innovantes :**
 - L'administration a recours à des méthodes qui permettent, sous enveloppe financière constante, de contourner les problèmes immédiats.
 - La logique tactique peut conduire à mettre en place des projets d'innovation incrémentale.

Pourquoi s'intéresser au lien entre innovation et management public ?

Cinq motifs puissants font du management de l'innovation un sujet prioritaire pour l'administration.

4. Un management de l'innovation efficient permet de motiver les collaborateurs, et constitue sans doute la meilleure école de management pour les managers publics.

Verbatim

«Améliorer la reconnaissance des implications personnelles.»

«Donner plus de responsabilité aux cadres en cessant de les infantiliser ou de les consacrer à des enjeux plus politiques que porteurs d'innovation, donner la priorité au long terme, récompenser le courage et l'esprit critique, les expérimentations.»

Les théories sur le management mettent en avant l'impact positif de l'innovation dans le processus managérial, sur la mobilisation des salariés.

Les conditions à réunir pour obtenir une mobilisation de la part des agents publics passent par un management efficient de l'innovation.

- **Le management par le mode projet permet une mobilisation partielle et temporaire des équipes dédiées.**
 - Ce mode de management permet de mobiliser fortement une équipe-projet pendant un temps donné, pour délivrer un impact sur un environnement donné.
 - Elle éclipse cependant les autres membres de la structure administrative, et les éloigne du mouvement au lieu de les y intégrer.
 - La clôture du projet signe bien souvent la fin de la démarche innovante. Une gestion «routinière» peu mobilisatrice s'installe à nouveau et entrave le processus d'innovation.
- **Innovation et mobilisation trouvent pourtant des racines communes dans l'efficience du management d'une structure :**
 - Le fait de participer à une démarche innovante permet aux collaborateurs de manifester leur mobilisation.
 - La mobilisation génère une appétence pour les sujets liés à l'innovation.
- **Un management efficient de l'innovation permet de mobiliser les agents dans leur environnement quotidien.**

Pourquoi s'intéresser au lien entre innovation et management public ?

Cinq motifs puissants font du management de l'innovation un sujet prioritaire pour l'administration.

5. Une administration innovante est par ailleurs un facteur d'attractivité et de compétitivité de notre territoire.

De nombreux pays ont perçu la nécessité d'affirmer l'innovation dans le secteur public, en soutien au développement de leur économie

Aux Etats-Unis : « *L'innovation ne fait pas que changer nos vies mais c'est le moyen de gagner notre vie* » (Barack Obama, discours sur l'état de l'Union 2011).

La priorité est mise sur les agences publiques, orientée vers des résultats concrets ; un laboratoire de l'innovation sociale a été créé au niveau fédéral pour appuyer le développement de nouveaux services.

En Australie : Constatant la nécessité vitale de l'innovation pour mettre ses agences en capacité de répondre aux nouvelles attentes des usagers, le ministère en charge de la Fonction publique a publié un guide de l'innovation à destination de ses managers pour les appuyer concrètement dans les processus à mettre en place.

L'innovation dans les structures publiques, constitue un facteur d'attractivité de moyen long et terme, une nécessité identifiée pour la France.

• L'innovation publique améliore l'attractivité et la compétitivité des territoires.

- L'innovation est un des critères d'appréciation de l'attractivité des pays, selon la grille de notation du World Economic Forum (Compétitivité, 2003, CAE) ; elle fait partie intégrante de la qualité des infrastructures publiques, et pèse de ce fait dans les décisions d'investissements.
- Pour l'OCDE également, «favoriser l'innovation du secteur public à tous les niveaux de l'administration permet d'accroître l'offre de services publics, d'améliorer l'efficacité, la couverture et l'équité, et de créer des externalités positives dans le reste de l'économie.»
- La notion d'innovation dans la sphère publique recouvre par ailleurs une grande variété de réalités, du nombre de brevets déposés à la lutte contre la corruption ou la simplification des démarches administratives notamment celles ayant trait à la fiscalité.

• En France, l'innovation publique est d'autant plus incontournable que l'Etat joue un rôle important dans la stimulation de l'économie :

- Les trois fonctions publiques réunies représentent le premier employeur de France : innover et améliorer la performance des services rendus conduit naturellement à renforcer l'attractivité du territoire.
- L'administration et les établissements publics ont par ailleurs un rôle central dans le soutien au développement des PME : simplification des démarches administratives, appui dans la compréhension des dispositifs législatifs et réglementaires, notamment fiscaux.
- Enfin, l'Etat et ses établissements publics sous tutelle ont placé la valorisation de l'innovation au cœur de leur politique de stimulation de l'économie. Oséo en est un exemple, avec ses garanties bancaires apportées aux entrepreneurs innovants.

■ L'innovation et sa diffusion dans l'ensemble des structures publiques étant perçues comme un facteur d'attractivité des territoires, la question du management des processus d'innovation devient un enjeu d'avenir pour la Fonction publique.

1- Les enjeux

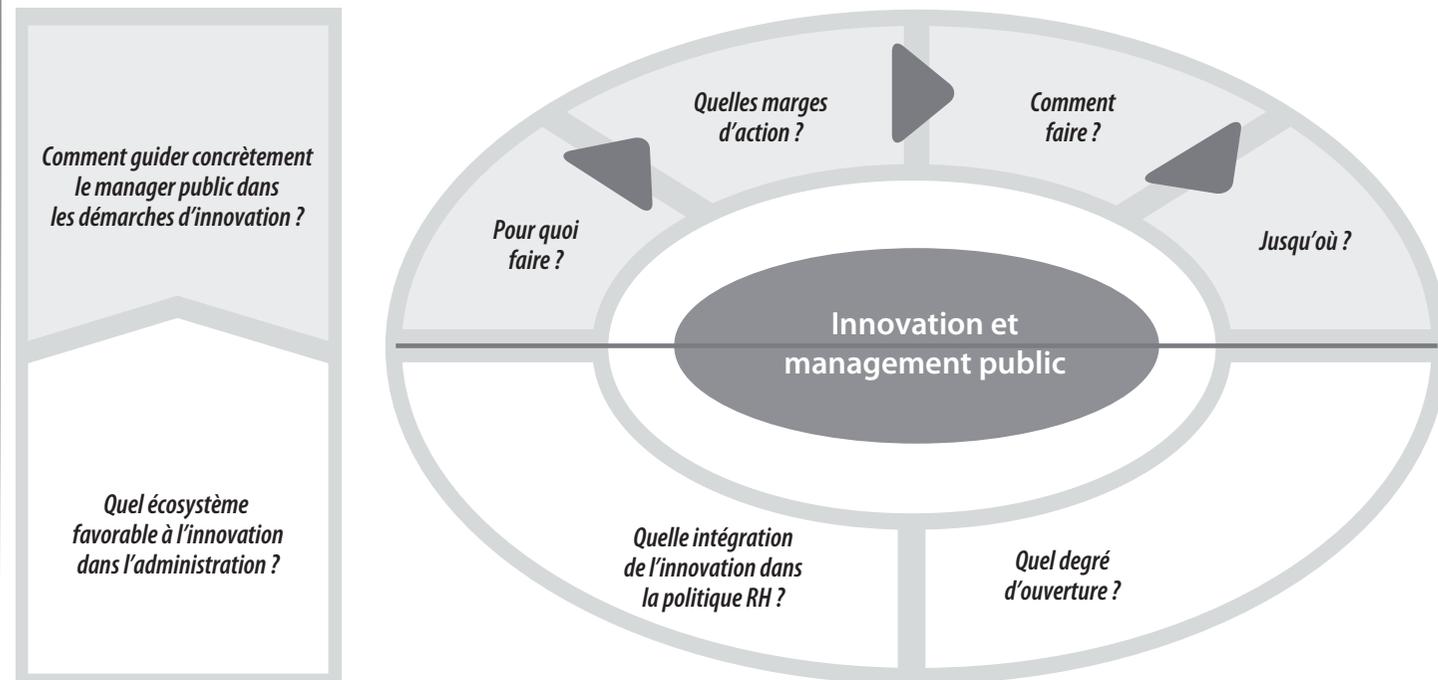
du management de l'innovation dans le secteur public

1- Les enjeux du management de l'innovation dans le secteur public

Une part croissante des managers publics est confrontée à la nécessité d'innover et d'accompagner ses équipes dans de multiples transformations.

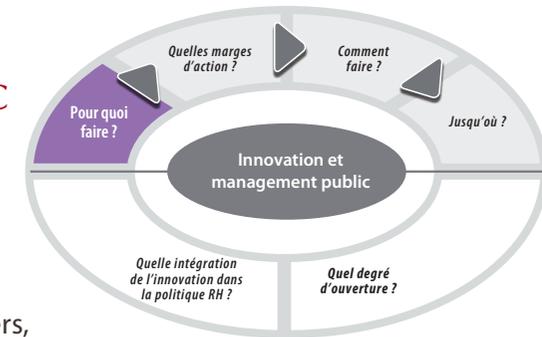
Ces responsabilités sont d'autant plus difficiles à assumer que ce processus d'innovation s'inscrit dans un écosystème administratif complexe aux niveaux réglementaire, financier et culturel.

Les principaux enjeux du management de l'innovation correspondent aux différentes phases de questionnement du processus d'innovation.



1- Les enjeux du management de l'innovation dans le secteur public

1- 1 L'innovation dans le secteur public : pour quoi faire ?



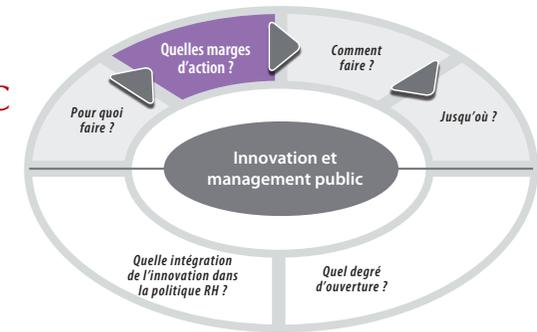
Verbatim

«L'innovation pour l'innovation est moyennement mobilisatrice. Pourquoi en effet sortir de son train-train quotidien qui occupe ses 35 heures hebdomadaires ? L'innovation ne doit pas être une finalité en soi mais un moyen d'atteindre un objectif... et nous en revenons à la vision, à la culture commune, au dépassement de soi, à l'intérêt que chacun devrait trouver dans le changement et l'innovation. Cela supposerait une association plus étroite des niveaux de hiérarchie, des différents corps, une interministérialité, une mobilité permanente des agents au sein des différentes administrations, une écoute, un esprit d'ouverture, un sentiment d'appartenance, un dialogue avec les usagers.»

- L'innovation n'a de sens que si elle est mise en perspective de l'objectif visé. Dans le secteur public, il s'agit de produire un service de meilleure qualité, pour les usagers, les agents et les contribuables.
- L'attachement aux valeurs du service public constitue un élément fort de mobilisation des agents publics.
 - L'innovation devrait-elle être affichée comme constituante des valeurs de l'administration ? Est-elle portée au plus haut niveau des organisations ?
 - L'innovation dans l'administration s'inscrit-elle dans un cadre global posant d'emblée le champ des possibles et des limites ? Une vision à moyen terme a-t-elle été développée ? L'Etat a-t-il une «stratégie d'innovation» ?
 - Chaque administration a-t-elle défini ses territoires d'innovation prioritaires (services aux usagers, circulation interne de l'information...) en fonction de ses spécificités et de ses enjeux propres ? Pourrait-on envisager un engagement de chaque administration sur un « plan pluriannuel d'innovation » ?
 - Plus fondamentalement, dans une période caractérisée par une forte contrainte budgétaire, par des demandes croissantes de service public de la part des citoyens et de profondes évolutions technologiques, l'innovation ne constitue-t-elle pas un moyen de revivifier le service public et de retrouver des marges de manœuvre ?

1- Les enjeux du management de l'innovation dans le secteur public

1- 2 L'innovation dans le secteur public : quelles marges d'action ?



Verbatim

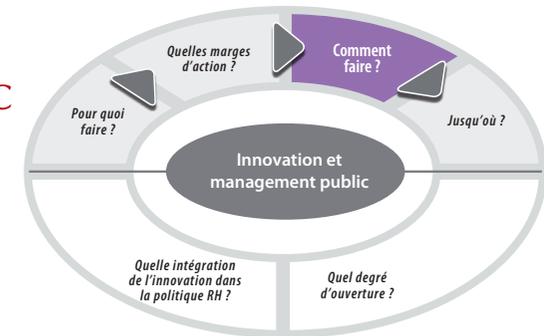
«Le «manager public» reste ... un exécutant qui agit dans un cadre à la fois juridique et collectif sur lequel il n'a aucune maîtrise. Par conséquent, sa hiérarchie n'attend pas de lui qu'il agisse avec trop d'autonomie. Par ailleurs, les responsables qui décident la réalisation d'un nouveau projet sont très rarement ceux qui le mettent en œuvre et, en règle générale, ils ne consultent pas davantage les «managers publics» qui en seront chargés !»

- L'innovation suppose un environnement propice à son développement. Les managers publics disposent-ils aujourd'hui des marges d'action nécessaires au développement de l'innovation ?
 - **Au niveau juridique**, le cadre permettant les expérimentations de services et de process est-il propice au développement de l'innovation ? Utilise-t-on assez les possibilités existantes ?
 - **Au niveau managérial**, la question du degré de latitude offerte aux managers publics dans la mise en œuvre d'une action innovante se pose. Le manager public est-il une partie prenante active du processus d'innovation ou un simple exécutant qui applique des décisions prises ? Quelle marge d'adaptation locale peut-on attendre/accepter dans un projet innovant ?
 - **Au niveau financier**, existe-t-il des outils spécifiques au financement des projets innovants dans l'administration ? Un manager public qui dispose d'une idée peut-il trouver facilement des financements ? La mise en place d'un outil financier dédié de type « fonds pour l'innovation administrative » fonctionnant sur la base d'appels à projets permettrait-il de favoriser le développement d'innovations provenant des services administratifs eux-mêmes ?

1- Les enjeux du management de l'innovation dans le secteur public

1- 3 L'innovation dans le secteur public : comment faire ?

- Pour un manager public, l'innovation pose des questions très concrètes :
 - Comment définir une stratégie d'innovation et un plan d'actions associé ?
 - Comment donner envie et de quelle manière mobiliser les agents sur les projets innovants ?
 - Comment entretenir une logique d'amélioration continue dans son service ?
 - La mise en place d'une équipe-projet est-elle nécessaire pour une démarche d'innovation ? L'innovation passe-t-elle toujours par une organisation en mode projet ?
 - Le cas échéant, sur quels profils s'appuyer pour susciter des démarches innovantes ?
 - Comment construire un plan de transformation et réussir à assurer la gestion courante tout en mettant en œuvre des projets innovants ?
 - Comment tester et évaluer les dispositifs ? Comment en piloter les risques ?
 - Comment communiquer auprès des différentes parties prenantes les actions innovantes de façon à les valoriser et à diffuser l'information ?
- Le manager public est-il armé/outillé pour développer l'innovation dans son service et comment l'accompagner dans sa démarche ?

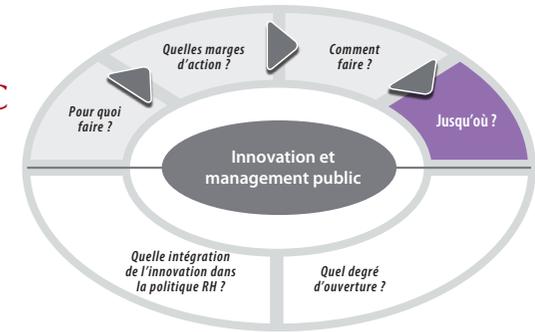


Les huit leviers du management de l'innovation (cf annexes)

1. Stratégie d'innovation
2. Pilotage stratégique et suivi de la contribution de l'innovation au business
3. Les Aspects humains et culturels de l'innovation
4. Connaissance des usagers et de l'externe
5. Génération et management des idées
6. Innovation ouverte – partenariats
7. Processus de développement et de mise en service opérationnel
8. Outils et systèmes

1- Les enjeux du management de l'innovation dans le secteur public

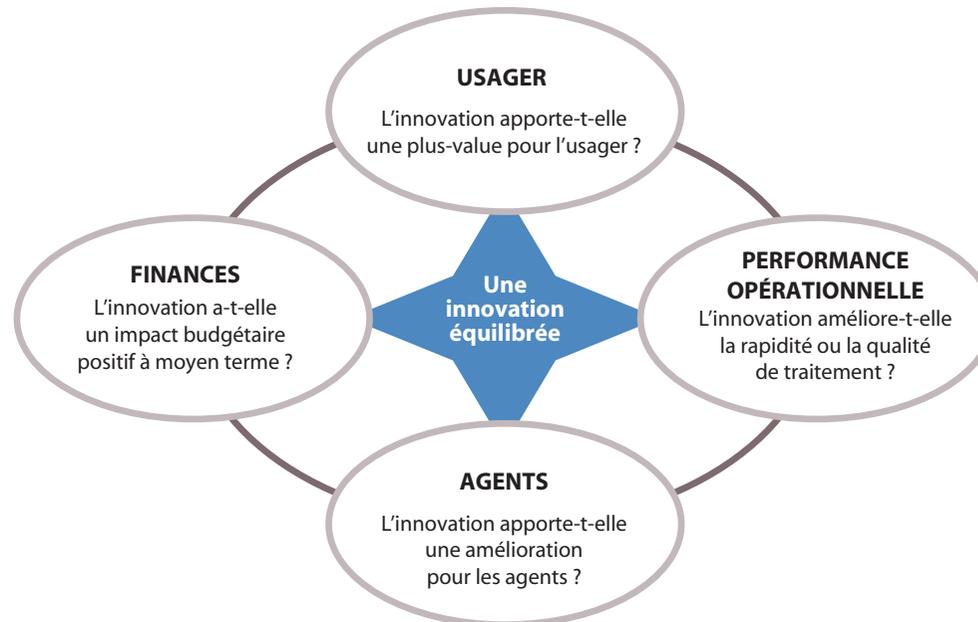
1- 4 L'innovation dans le secteur public : jusqu'où ?



Verbatim

«Dans l'administration publique, l'innovation, loin d'apparaître comme une dynamique de progrès, est largement vécue par les agents (cadres inclus) comme un flux incessant et pas toujours cohérent de réformes, toutes inspirées par des contraintes de moyens et la nécessité de gains de productivité jamais suffisants.»

- Dans la mise en œuvre de ses projets d'innovation, l'administration doit tenir compte du rythme et du temps nécessaires aux transformations publiques :
 - Pour la société, et notamment les publics fragiles qui attendent de l'administration une certaine stabilité et des points de repères durables,
 - Pour les agents, déjà mobilisés par de nombreux projets nécessitant une capacité importante d'adaptation au changement.
- L'enjeu principal consiste à piloter le processus d'innovation pour qu'il soit absorbable par l'organisation et équilibré dans ses différentes dimensions.



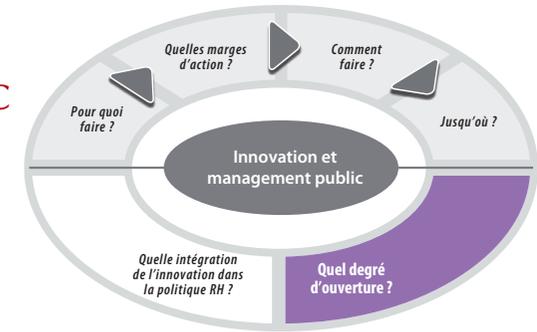
1- Les enjeux du management de l'innovation dans le secteur public

1- 5 L'innovation dans le secteur public : quel degré d'ouverture ?

Verbatim

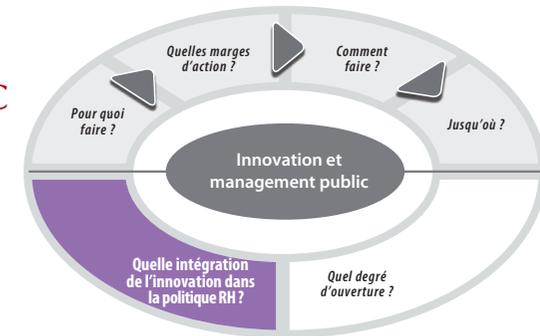
«Le partage des bonnes pratiques en allant voir ce que pratiquent les fonctionnaires étrangers face aux mêmes problèmes (toutes les collectivités territoriales font face à des défis d'urbanisme, de construction de logements sociaux, d'aide aux plus démunis, de santé...»)»

- Dans le secteur public comme dans le privé, toute dynamique d'innovation suppose une circulation de l'information, des échanges, des essais et des itérations.
- Or, le manager public se retrouve trop souvent dans une situation d'« isolement » face aux problèmes qu'il rencontre et aux questions qu'il se pose.
- L'enjeu est de renforcer l'ouverture de ses équipes vers :
 - **L'ensemble des parties prenantes de la chaîne de valeur :**
 - Comment intégrer au bon niveau les contributions des agents, des usagers ou des partenaires ?
 - **D'autres administrations (tant françaises qu'étrangères) :**
 - Les échanges se développent mais restent encore rares entre les différentes administrations intervenant sur un même secteur, ou sur une même zone géographique.
 - Comment mieux faire circuler l'information et faire progresser la transversalité entre différents service d'une même structure ?
Peut-on envisager une stratégie d'innovation commune à plusieurs administrations intervenant sur le même territoire, sur les même publics, ou sur des problématiques génériques ?
 - **Le secteur privé :**
 - Quelles sont les thématiques sur lesquelles une réflexion commune et des échanges sont envisageables ?
- Pour chacun de ces niveaux, il conviendrait de définir des modalités et instances d'échange et de réflexion commune : rencontres, groupes de réflexion, club locaux, réseaux sociaux...



1- Les enjeux du management de l'innovation dans le secteur public

1- 6 L'innovation dans le secteur public : Quelle intégration de l'innovation dans la politique RH ?



Verbatim

«Permettre aux agents de faire remonter réellement des idées au lieu d'imposer dans une démarche descendante des schémas théoriques.»

- Le cadre de gestion des ressources humaines dans l'administration n'a pas été spécifiquement prévu pour favoriser l'innovation.
- Pour encourager les initiatives des managers publics, il convient d'apporter des évolutions au cadre existant, dans le respect des principes fondamentaux du service public en termes de :
 - **recrutement** : la capacité à appréhender l'innovation fait-elle partie des points examinés lors des oraux de concours ? Sans faire du manager public un « innovateur » en tant que tel, s'assurer qu'il disposera de la capacité à piloter le changement et à susciter l'innovation au sein de ses services ?
 - **formation** : comment renforcer les compétences du manager public en matière de pilotage des transformations ? Peut-on mettre à sa disposition des outils favorisant l'innovation ?
 - **valorisation** : comment valoriser les collaborateurs innovants ? Rémunération variable, formation, évolution de carrière, amélioration des conditions de travail : parmi ces leviers de valorisation, lesquels sont pertinents pour l'administration concernée ?
 - **gestion des carrières** : dans quelle mesure encourager les prises de poste sur des projets de transformation opérationnelle ? Faut-il responsabiliser davantage les managers sur la mise en œuvre des projets et développer les expérimentations locales soumises à évaluation ?

1- Les enjeux du management de l'innovation dans le secteur public

En synthèse, la nécessité d'innover place le manager public face à trois grands défis :

- **Donner du sens**
- **Mobiliser**
- **Libérer ses pratiques managériales**

DONNER DU SENS

- Définir un cap, une stratégie d'innovation.
- Partager et orienter ses équipes vers quelques actions de transformation ciblées et prioritaires.
- En faisant coexister les valeurs historiques du service public telles que l'égalité, l'impartialité, la continuité et les changements nécessaires au processus d'innovation que sont la prise de risque, l'expérimentation et l'originalité.

MOBILISER

- Trouver le bon tempo entre le cycle court de l'action politique et le cycle long de la transformation publique.
- Donner rapidement de la visibilité aux innovations et à leurs impacts positifs en communiquant en interne et en externe sur les succès.
- Valoriser l'ensemble des équipes de façon à associer chaque collaborateur aux réussites.
- Savoir s'appuyer sur les équipes opérationnelles tout au long du processus d'innovation.

LIBÉRER SES PRATIQUES MANAGERIALES

- Favoriser la créativité et l'adaptabilité des équipes, définir des réels champs d'expérimentation.
- Être plus à l'écoute de l'usager tout au long du processus d'innovation et favoriser l'ouverture de ses équipes vers l'extérieur.
- Reconnaître la prise de risque, accepter l'échec, capitaliser sur l'ensemble des expériences.

2- Restitution de notre enquête : le management de l'innovation dans le secteur public

2- Restitution de notre enquête : le management de l'innovation dans le secteur public

**Un échantillon de plusieurs générations de promotions de l'ENA a été constitué et interrogé.
Notre étude présente l'analyse d'une centaine de contributions.**

Les promotions interrogées ont réfléchi aux quatre thèmes suivants :

- Que recouvre la notion d'innovation dans l'administration ?
- Quelle est la place réelle de l'innovation dans le management public ?
- Comment a évolué le manager public face à l'innovation et quels nouveaux défis doit-il affronter ?
- Quels outils ou dispositifs sont envisageables pour accompagner le manager public dans la mise en place d'une administration innovante ?

Les contributions reçues donnent un éclairage qualitatif sur l'appréciation de l'innovation dans la Fonction publique.
Le volume des contributions reçues est par ailleurs équitablement réparti entre les promotions interrogées.

2- Restitution de notre enquête : le management de l'innovation dans le secteur public

2- 1 L'innovation dans le secteur public

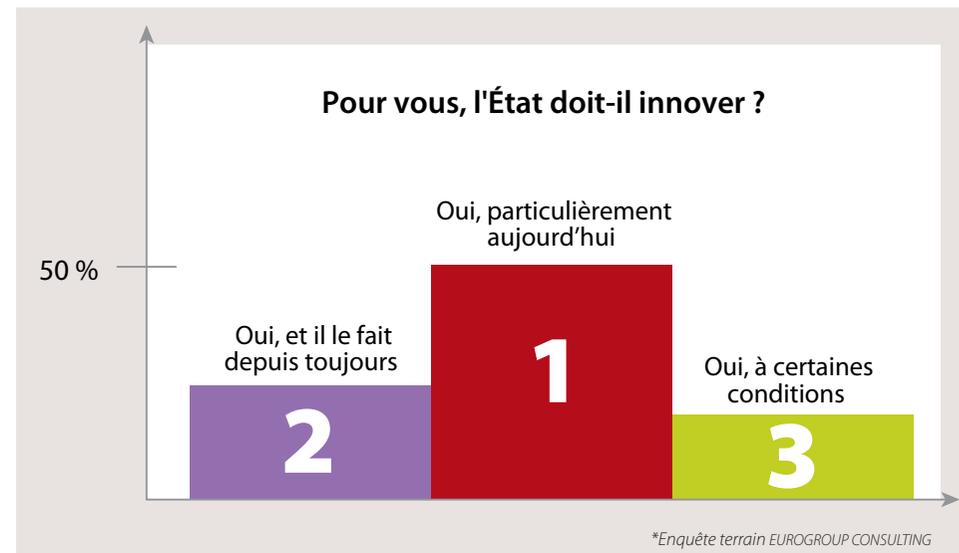
Les répondants affirment la nécessité d'un Etat innovant.

Verbatim

«Il s'agit de « (...) faire de l'innovation une ardente obligation en acceptant son coût, politique, syndical ou financier.»

Au-delà de cette conviction, pour la majorité des contributeurs, l'Etat se doit d'être aux avant-postes de l'innovation. Cet impératif revêt par ailleurs un caractère d'urgence au regard des enjeux auxquels est confrontée l'administration.

- Les contributeurs estiment que l'Etat doit innover, et cela en particulier dans le contexte actuel.
- Une grande partie des répondants précise que si l'Etat se doit d'innover, il l'a cependant toujours fait. Les raisons de ce constat sont liées au rôle moteur et «historique» du secteur public dans les démarches d'amélioration continue du service rendu aux usagers.
- Près d'un quart des personnes interrogées pensent que l'Etat **doit innover à certaines conditions** dans le respect du modèle « historique » de la Fonction publique.



2- Restitution de notre enquête : le management de l'innovation dans le secteur public

2- 1 L'innovation dans le secteur public

Un enjeu spécifique

Verbatim

«Le monde public est à cycle lent et non concurrentiel alors que le secteur privé est soumis à la pression de la concurrence et doit innover.»

«Je ne pense pas qu'il y ait de grandes différences entre l'administration et les grandes entreprises dans ce domaine : les grosses machines ont du mal à innover. Le facteur temps est peut-être différenciant : l'administration a souvent du mal à attendre la fin d'une expérimentation avant de décider son arrêt ou sa généralisation, pour des raisons souvent politiques.»

Les contributeurs soulignent qu'il existe une innovation propre au secteur public, liée à ses spécificités. Les différences identifiées avec le secteur privé ne sont toutefois pas toujours en défaveur du secteur public, les contraintes n'étant pas les mêmes.

- Selon les répondants, la Fonction publique évolue dans un environnement plus contraignant que le secteur privé.
- Dans le sens de l'intérêt général, l'administration doit respecter le principe d'égalité, d'accessibilité pour tous.
 - L'environnement juridique et social ainsi que le contexte budgétaire actuel représentent des difficultés supplémentaires.
 - Sur le plan comportemental, l'aversion au risque des fonctionnaires est un facteur à prendre en compte. Bien que cette aversion existe aussi dans le secteur privé, elle est toutefois moins prononcée.
 - L'aspect politique joue bien évidemment un rôle capital. Les décisions répondant à des objectifs de court terme peuvent avoir des conséquences négatives sur des démarches innovantes qui s'inscrivent dans le long terme.
 - Enfin, la concurrence n'a pas la même acuité. Elle a beaucoup moins d'influence sur le secteur public que dans le privé.
- Pour autant, il existe des facteurs communs qui affectent les deux secteurs. En effet, certains interviewés estiment qu'il n'y a pas de différence entre les secteurs privé et public. Dans les deux cas, le process d'innovation rencontre de nombreuses difficultés et un management de l'innovation spécifique au secteur public reste à construire.

2- Restitution de notre enquête : le management de l'innovation dans le secteur public

2- 2 Comment évolue l'innovation dans l'administration ?

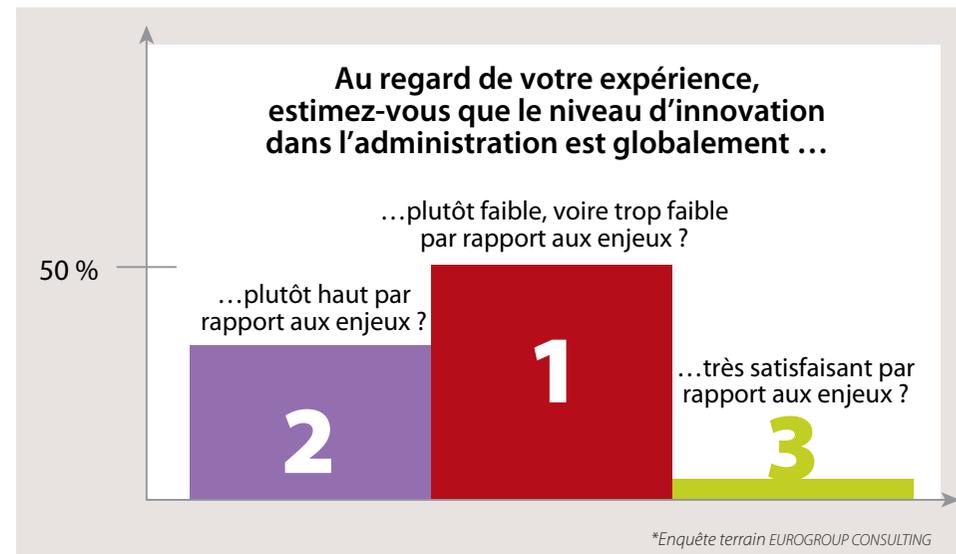
Selon nos répondants, de manière générale, l'Etat n'innove pas suffisamment.

Verbatim

«Une administration qui sera efficace pour gérer les enjeux de demain : par exemple, qui gèrera des mécanismes efficaces d'orientation des décisions des acteurs économiques vers une économie économe en matières et en énergie (cela dépend du politique, mais aussi de l'administration, et surtout de la bonne articulation entre eux). Il faut donc absolument que le politique décide de mécanismes simples à mettre en œuvre et lisibles pour les usagers.»

La majorité des réponses indique que le niveau d'innovation de l'administration ne lui permet pas de répondre favorablement aux enjeux auxquels elle se trouve confrontée aujourd'hui.

- Le niveau de l'innovation est jugé peu satisfaisant par les répondants au regard des enjeux actuels. En effet, une très large majorité des contributions recueillies font état d'un niveau plutôt faible ou trop faible par rapport aux enjeux.
- Pour autant, une ambivalence apparaît dans les réponses, puisqu'un tiers des répondants considère que le niveau d'innovation est aujourd'hui très satisfaisant par rapport aux enjeux.
- La contradiction apparente des réponses peut-être interprétée de la façon suivante : soit l'innovation se diffuse peu à peu au sein de l'administration dans un cercle vertueux, soit un nombre relativement important de managers «conservateurs» considère que l'innovation est suffisante au regard des enjeux.



2- Restitution de notre enquête : le management de l'innovation dans le secteur public

2- 2 Comment évolue l'innovation dans l'administration ?

Certains domaines bénéficient davantage de l'innovation.

Verbatim

«Dématérialisation des procédures»,

« Télédéclaration »,

« Déclaration de l'impôt sur le revenu : pré-remplissage des déclarations et télédéclaration par Internet »,

« Utilisation des nouvelles technologies en matière fiscale : mise en place des téléprocédures pour déclarer et payer les impôts (TéléTVA, IR, etc.), création d'une direction des grandes entreprises, rapprochement des services d'assiette et de recouvrement »,

« Rationalisation des services fiscaux (guichet unique, informatisation des procédures et des relations avec l'utilisateur »,

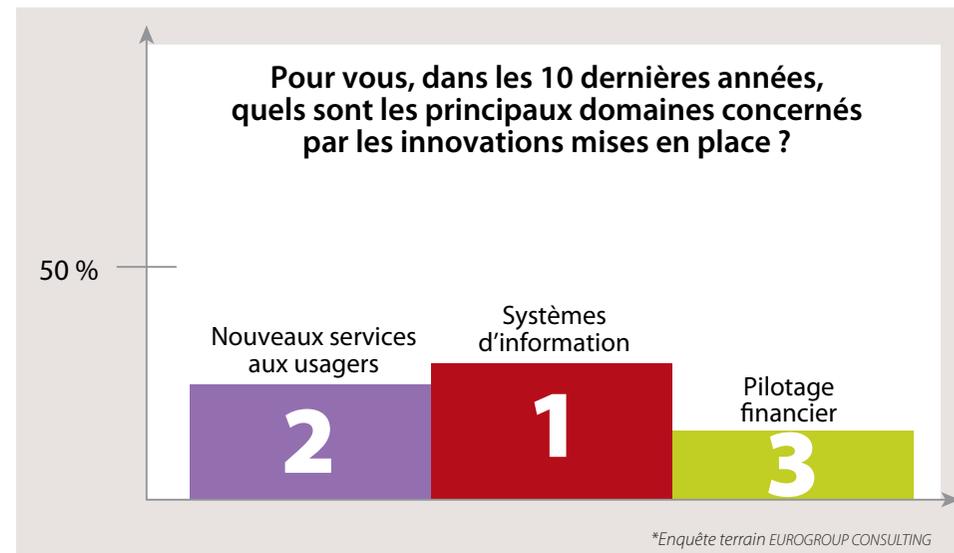
« L'administration en ligne »,

« Les téléprocédures »,

« La LOLF »

L'innovation dans la Fonction publique est généralement synonyme d'innovation matérielle. C'est la raison pour laquelle les systèmes informatiques sont en tête des secteurs innovants. Ces systèmes informatiques ont notamment contribué à fournir de nouveaux services aux usagers (2^{ème} secteur concerné par les innovations selon les répondants). L'illustration classique de ce phénomène est l'e-administration.

- Selon les contributeurs, l'innovation concerne principalement deux domaines : les systèmes d'information et les nouveaux services à l'utilisateur.
- Le pilotage financier est cité en troisième position.
- En revanche, la gestion des ressources humaines et les techniques de management n'ont pas, aux yeux des répondants, développé de démarche innovante.
- L'organisation interne de service ou les structures nationales ne sont également pas reconnues comme particulièrement innovantes.
- Aucun des contributeurs n'identifie la stratégie comme un domaine ayant bénéficié de l'innovation.



2- Restitution de notre enquête : le management de l'innovation dans le secteur public

2- 2 Comment évolue l'innovation dans l'administration ?

Nos contributeurs pensent que la réduction des coûts et les mesures de simplification administrative seront les principaux objectifs poursuivis par les projets d'innovation à l'avenir.

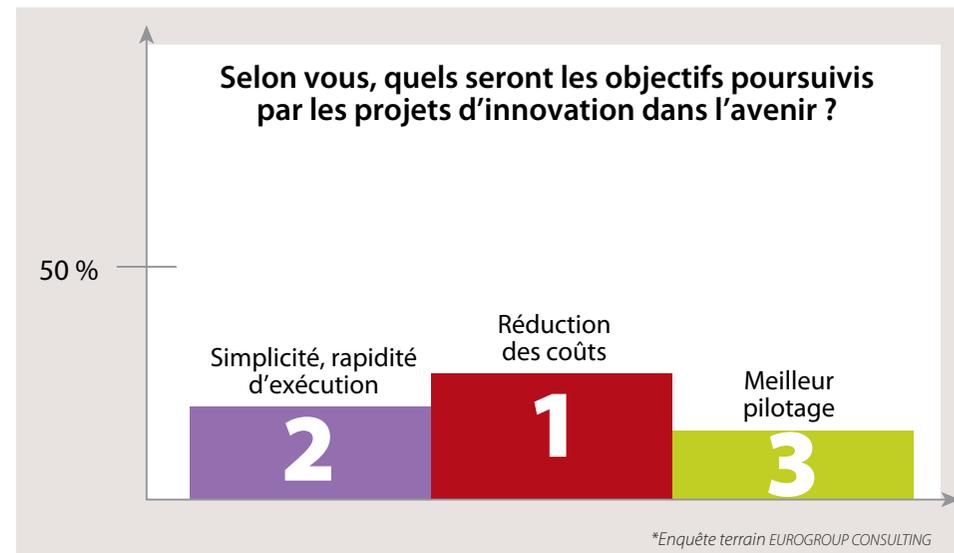
Verbatim

«Une administration qui sera efficace pour gérer les enjeux de demain : par exemple, qui gèrera des mécanismes efficaces d'orientation des décisions des acteurs économiques vers une économie économe en matières et en énergie. Cela dépend du politique, mais aussi de l'administration, et surtout de la bonne articulation entre eux. Il faut donc absolument que le politique décide de mécanismes simples à mettre en œuvre et lisibles pour les usagers.»

«Valoriser l'innovation : ne pas la présenter nécessairement comme une illustration de la RGPP mais comme un processus intégré de l'action administrative. Ce qui suppose de la reconnaître pleinement dans un projet de service comme une composante de la fonction de management. Ne pas l'assortir nécessairement d'une baisse des ressources.»

La réduction des coûts est citée comme objectif prioritaire des projets innovants pour ces prochaines années. Pour autant, les contributeurs ne souhaitent pas que l'innovation soit uniquement allouée à la réalisation de gains de productivité dans l'avenir.

- Selon les interviewés, dans l'avenir, les projets d'innovation auront pour principaux objectifs de réduire les coûts, de simplifier et d'augmenter la rapidité d'exécution des services et de mettre en place un meilleur pilotage.
- La qualité de service et la création de nouveaux services ne sont pas perçues par les contributeurs comme des objectifs prioritaires des projets innovants. Ils étaient toutefois cités en seconde position dans la question relative aux secteurs touchés par les projets innovants des dix dernières années (cf. page précédente).
- Les contributions soulignent le rôle de l'innovation dans la recherche d'une plus grande proximité avec les usagers. Les contributions mettent toutefois en avant que l'administration devra se rapprocher davantage des usagers.



2- Restitution de notre enquête : le management de l'innovation dans le secteur public

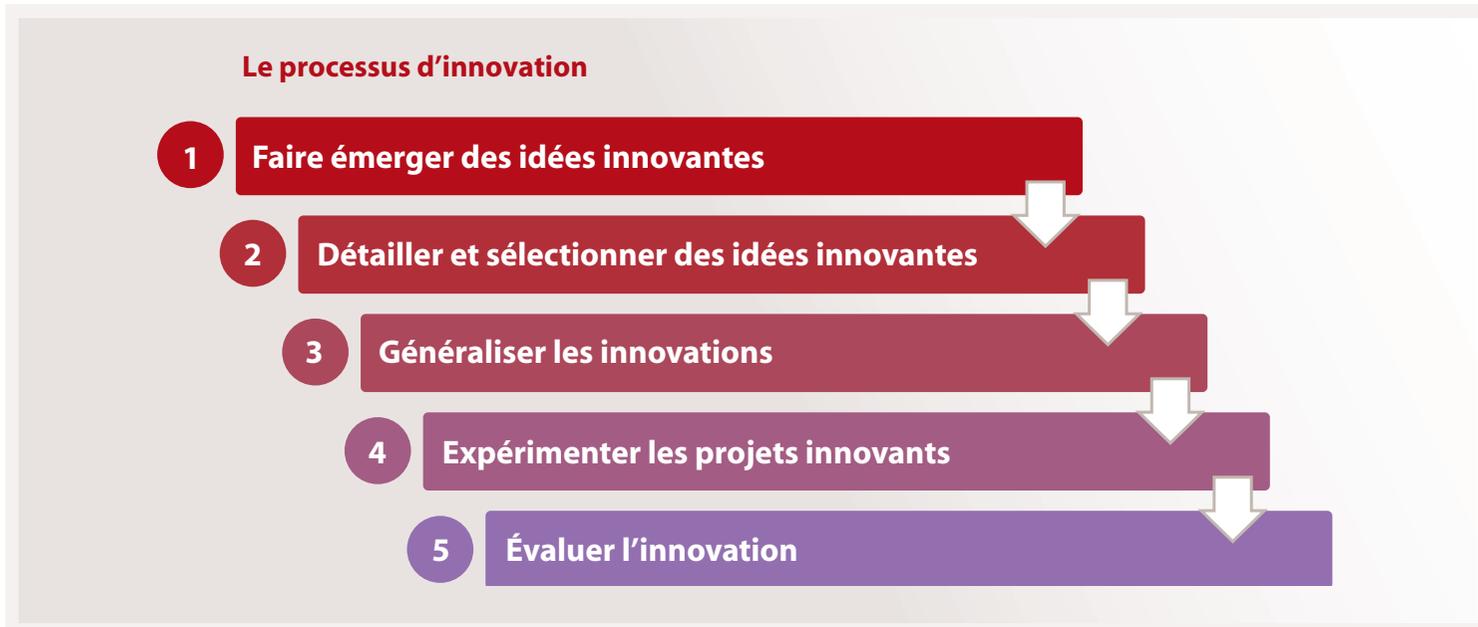
2- 3 Comment est évalué le management de l'innovation dans l'administration ?

A chaque étape du processus de management de l'innovation, des axes de progrès apparaissent.

Verbatim

« l'innovation ne fait pas encore partie de nos fondamentaux. »

Le panel a une vision globalement négative de la capacité de l'administration à gérer efficacement les cinq étapes du processus d'innovation.



- Pour les interviewés, l'administration n'est pas aujourd'hui suffisamment efficace dans la gestion des cinq étapes clé du processus d'innovation. Cependant, elle est, selon eux, capable de progresser.

2- Restitution de notre enquête : le management de l'innovation dans le secteur public

2.3- Comment est évalué le processus d'innovation dans l'administration ?

Pour nos répondants, le processus d'innovation doit être l'affaire de tous.

Verbatim

«Une innovation efficace et durable, car parfaitement adaptée aux processus mis en œuvre et non pas imposée de l'extérieur, me paraît devoir venir des agents eux-mêmes, mais cela suppose du temps et une formation adaptée de l'encadrement pour savoir comment mobiliser et encourager cette capacité d'innovation. La formation au management et à la conduite du changement - insuffisamment encouragée et valorisée dans le parcours des cadres - est donc un point clé.»

« L'ensemble de la chaîne de service devrait participer davantage au processus d'innovation à partir des besoins exprimés par les usagers et du retour aux grands principes du service public, notamment l'égalité.»

Une innovation n'est réalisable que si tous les acteurs concernés se l'approprient, et s'impliquent dans les cinq étapes du processus.

Les contributeurs pensent qu'il faut impliquer les acteurs concernés dans les cinq étapes du processus :

- **L'encadrement** : c'est à lui de mobiliser et d'impliquer davantage les agents afin qu'ils puissent soumettre des idées, qu'ils soient capables de les défendre et qu'ils contribuent à leur mise en place.
- **Les agents** : la majeure partie des innovations pour améliorer le service aux usagers, les conditions de travail et leur efficacité devraient provenir des agents en relation directe avec le public.
- **Les usagers** : ce sont eux qui expriment leurs besoins. Si l'administration veut favoriser l'innovation, elle doit aussi passer par eux en les écoutant, en recueillant leurs idées et en expérimentant les nouveaux processus associés.

De nombreuses réponses mettent surtout l'accent sur le caractère collectif de l'innovation : c'est toute la chaîne des acteurs qui doit être impliquée dans la mise en œuvre des processus innovants.



2- Restitution de notre enquête : le management de l'innovation dans le secteur public

2. 4- Quels liens entre management de l'innovation et processus de gestion des ressources humaines ?

Du recrutement à l'évaluation, l'innovation n'apparaît pas comme un axe structurant de la gestion des ressources humaines.

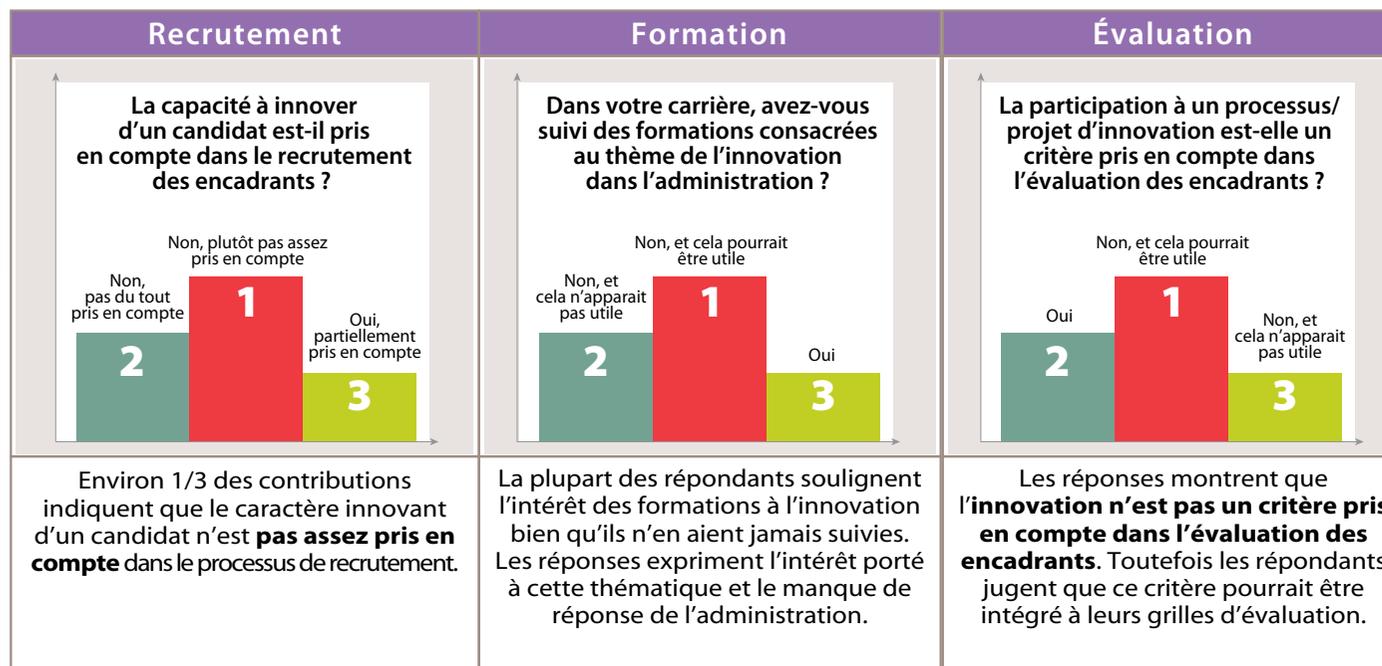
Pour la majorité des contributeurs, l'innovation n'est pas un facteur à prendre en considération dans le recrutement des encadrants. Pour autant, le panel juge que ce facteur pourrait être pris en considération dans les grilles d'évaluation annuelles et dans le processus de recrutement de demain.

Verbatim

L'innovation n'est pas reconnue comme étant un processus déterminant pour faire évoluer le service public. C'est un véritable manque de culture du management supérieur sur ce point. La sélection n'est que rarement faite sur ce critère.»

« Afficher clairement que la capacité d'innovation est un critère dans les recrutements (type ENA, IRA...), dans les évaluations...»

« Inclure cet item dans l'évaluation des hauts fonctionnaires mais surtout l'afficher comme une composante en tant que telle de la fonction de manager public.»



- Les répondants estiment que l'administration ne possède pas un niveau d'innovation satisfaisant pour faire face aux enjeux de demain. Les projets engagés doivent donc être portés par des acteurs innovants. Il est donc essentiel que la capacité à innover soit prise en compte dès le processus de recrutement et ce, dès la première étape de sélection, puis dans les évaluations des différents postes.

2- Restitution de notre enquête : le management de l'innovation dans le secteur public

2.5- Quelles sont les pistes d'amélioration proposées par les contributeurs ?

Les pistes sont nombreuses et traduisent une forte sensibilité de nos contributeurs au sujet.

Elles se déclinent en six thèmes.

| Enseigner l'innovation | Impliquer tous les acteurs |
|--|--|
| « Enseigner l'innovation dans toutes les écoles du secteur public, en gardant à l'esprit que l'innovation n'est pas une discipline en soi mais plutôt un état d'esprit, une posture. » | « Procéder à une large concertation avec les agents, notamment d'encadrement intermédiaire, sur les objectifs, le calendrier et les moyens.» « Organiser des ateliers réunissant des agents (volontaires) sur des thèmes de réforme/réflexion, aboutissant à des propositions de nouveaux logiciels, nouvelles manières d'animer le travail en réseau, ou encore de réduction du papier (dossiers électroniques). » |
| Intégrer les capacités d'innovation dans l'évaluation des cadres dirigeants | Valoriser davantage les personnels qui proposent des innovations |
| Obligation de rendre des comptes à la hiérarchie sur les progrès réalisés en terme de service rendu au public. | « Donner une plus grande reconnaissance aux porteurs d'innovations réussies ». « Favoriser, dans l'accès aux promotions, les cadres supérieurs ayant une expérience variée. » |
| Faciliter les expérimentations | Encourager la mobilité |
| « Faciliter les expérimentations, fixer des objectifs de résultats et non de moyens de manière à laisser de la marge et de la place pour la créativité dans la mise en œuvre. » | « Favoriser la mobilité interministérielle au-delà de la courte mobilité habituelle de deux ans » |

3- Cinq convictions

pour optimiser le management de l'innovation au sein du secteur public

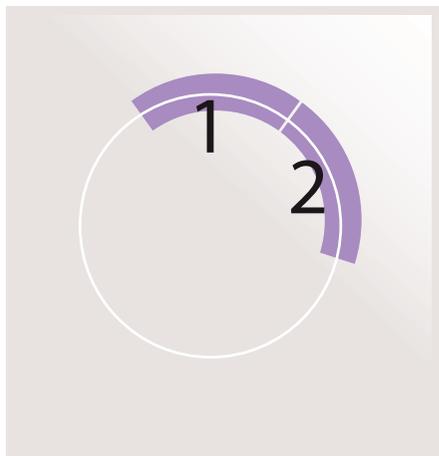
Cinq convictions

pour optimiser le management de l'innovation au sein du secteur public



Cinq convictions

pour optimiser le management de l'innovation au sein du secteur public



1 Définir une réelle stratégie d'innovation en réaffirmant au plus haut niveau politique et administratif la nécessité de moderniser le service public et en clarifiant au sein de chaque administration les territoires prioritaires d'innovation

Pistes d'actions

- Définir au plus haut niveau de chacune des administrations (interministériel, ministères, collectivités,...) trois ou quatre thématiques maximum d'innovation qui seront encouragées et soutenues avec volontarisme sur une durée d'au moins trois ans.
- Clarifier, pour chacune de ces thématiques, des objectifs en nombre limité et évaluables dans le temps qui permettent a priori de préciser le sens des innovations souhaitées (gains économiques, nouveaux usages, meilleure qualité de service rendue au citoyen, nouveaux services,...) et, a posteriori, de qualifier l'impact des projets d'innovation mis en œuvre, notamment auprès des usagers/citoyens.
- Mettre en place, au plus haut niveau, un comité de mobilisation pour l'innovation se réunissant régulièrement afin de soutenir la mise en œuvre de la stratégie d'innovation définie.
- Identifier, le plus en amont possible, des partenaires pertinents pour approfondir ces thématiques d'innovation tels que d'autres administrations, des associations, des entreprises privées, des experts, et les mobiliser.
- Mettre en place un dispositif de communication sur les thématiques prioritaires et mobiliser le management intermédiaire en charge de leur déclinaison opérationnelle.

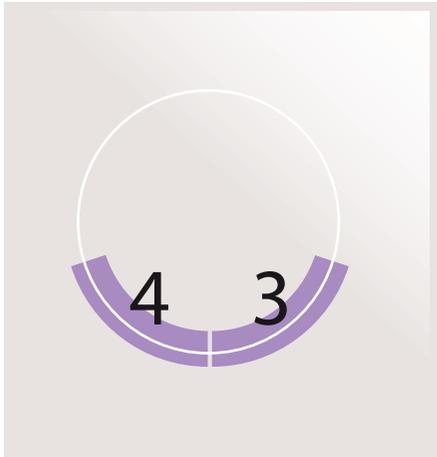
2 Mieux valoriser les expériences significatives de transformation dans le parcours d'un futur dirigeant de l'administration

Pistes d'actions

- S'assurer dès les stages en école que les futures hauts-fonctionnaires savent conduire de tels projets de transformation (la possibilité de participer à ce type de projets devrait être une des conditions de choix des stages).
- Veiller à ce que la capacité à conduire de grands projets d'innovation ou de transformation soit prise en compte dans l'élaboration des parcours des futurs hauts cadres dirigeants. Ce type de projets concerne des transformations impliquant des ruptures fortes dans les pratiques opérationnelles ou encore dans les relations ou l'organisation des services aux usagers.
- Mettre en place un club des managers de la transformation permettant la valorisation, le développement du réseau et le partage d'expériences des futurs haut-cadres dirigeants de l'administration.

Cinq convictions

pour optimiser le management de l'innovation au sein du secteur public



3 Mieux évaluer les capacités de management de l'innovation des candidats aux concours de la Fonction publique et renforcer leur formation sur ce thème

Pistes d'actions

- Valoriser l'aptitude des candidats à manager dans des environnements incertains et prendre en compte leur faculté de remise en cause personnelle ou encore leur capacité à manager des équipes composées de collaborateurs aux sensibilités différentes.
- Constituer ses propres équipes avec des collaborateurs ayant démontré leur excellence opérationnelle mais aussi avec des managers ayant su prendre des risques et faisant preuve de créativité et de capacités d'adaptation.
- Mettre en place des formations initiales et continues dédiées au management de l'innovation et au pilotage de projets de transformation. L'objectif de ces formations est d'apporter des éléments de réponses aux questions suivantes :
 - Qu'est-ce que l'innovation dans le secteur public ?
 - Quelles compétences cela requiert-il ?
 - Comment manager des projets d'innovation pour améliorer la qualité du service public ?

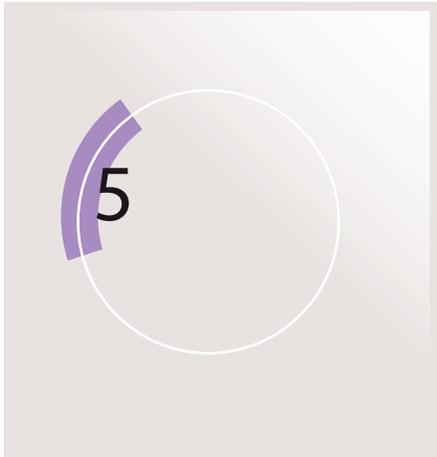
4 Dans le respect des contraintes, développer de réelles zones d'expérimentation pour les managers publics

Pistes d'actions

- Accompagner les équipes engagées dans la conduite de projets d'expérimentation des pratiques innovantes.
- Valoriser cet engagement, que l'expérimentation soit un succès ou un échec. Les actions de valorisation possibles sont la rémunération, la formation, l'amélioration des qualités de travail, le parcours professionnel, la communication,...
- Favoriser, dans le management opérationnel, le questionnement régulier, voire la remise en cause, des pratiques quotidiennes qui relèvent plus de l'habitude que des contraintes réglementaires ou des nécessités de service. Tester alors durant un laps de temps défini d'autres façons de faire et évaluer en fin de période les résultats obtenus sur différents critères préétablis tels que la qualité de service, le coût, ou la qualité de travail pour le fonctionnaire.
- Faire systématiquement des retours d'expérience et accepter que l'échec fasse partie du processus d'innovation.

Cinq convictions

pour optimiser le management de l'innovation au sein du secteur public



5 Créer, au sein des différentes administrations, des lieux physiques dédiés à l'innovation et à la transformation du secteur public, accessibles à l'ensemble des managers publics

Pistes d'actions

- Sur le modèle des laboratoires et des studios d'innovation des grandes entreprises privées, mettre en place des lieux physiques dédiés à l'innovation et à la transformation publiques.
- La vocation de ces Laboratoires de l'innovation et de la transformation publique est de créer :
 - un espace de travail, d'échanges, de rencontres et d'ouverture sur le monde extérieur associant des universitaires, chercheurs, associations d'utilisateurs, administrations étrangères, ou encore des entreprises privées,
 - un atelier de recherche sur le management de l'innovation,
 - un laboratoire pour tester des pratiques, des outils,
 - une « boutique de services » pour les managers présents et pour les visiteurs,
 - un lieu à disposition des managers publics pour organiser eux-mêmes des séminaires, des rencontres, des formations dédiées à la transformation et à l'innovation.
- Ces laboratoires pourraient être accessibles en ligne et proposer notamment le contenu informatif suivant : suivi des travaux, informations sur les projets, suivi des rencontres, plateformes collaboratives,...

Remerciements

Nous souhaitons adresser nos plus sincères remerciements aux membres de l'Association des anciens élèves de l'ENA, et plus particulièrement à Marc Deby, délégué général du service Carrières.

Nous remercions chaleureusement les intervenants de la soirée-débat du 19 octobre 2011.

Merci aux dirigeants publics et privés qui ont accepté de nous recevoir et à tous les anciens élèves de l'ENA qui ont répondu à notre enquête.

Merci aux consultants qui ont participé à la rédaction de cette étude :

- Andélis Grimmer
- Romain Varene
- Damien Lenne



Clément BERARDI
Directeur

clement.berardi@eurogrouppconsulting.fr

Avec tous mes sincères remerciements.



Gilles BONNENFANT
Responsable du secteur public,
parapublic et industrie règlementées

gilles.bonnenfant@eurogrouppconsulting.fr

Groupe de conseil volontairement européen et indépendant, **EUROGROUP CONSULTING** accompagne ses clients, depuis près de 30 ans, dans la réalisation de leurs ambitions stratégiques.

Présent dans 20 pays à travers 26 bureaux, **EUROGROUP CONSULTING** s'est imposé comme un acteur majeur de transformation du secteur public.

Nous intervenons sur des projets de fusion, de gouvernance, d'évaluation des politiques publiques, de mise en œuvre de la RGPP et de performance managériale.

NOTRE MÉTIER

Elaborer, partager et décliner les stratégies.

Adapter la gouvernance, les organisations et les modes de management.

Améliorer l'efficacité des opérations.

NOS SECTEURS D'ACTIVITÉ

ASSURANCES

AUTOMOBILE

BANQUE ET SERVICES FINANCIERS

CONSTRUCTION

DISTRIBUTION ET GRANDE CONSOMMATION

ENERGIE

EAU ET ENVIRONNEMENT

PROTECTION SOCIALE

SANTÉ

SECTEUR PUBLIC

TELCO - MEDIA - HIGH TECH

TRANSPORT - TOURISME

4- Annexes

Illustrations étrangères de pratiques relatives au management de l'innovation

Illustrations de pratiques privées relatives au management de l'innovation

Rôles et responsabilités des managers intermédiaires pour une organisation innovante

Typologie des organisations innovantes

Sources bibliographiques

Illustrations étrangères de pratiques relatives au management de l'innovation



Australie : L'APS (Australian Public Service) a créé une équipe pour coordonner la formation et maintenir l'expertise sur l'innovation. Cette équipe doit animer un site internet qui servira de kit de l'innovation pour aider et former les agences gouvernementales et les fonctionnaires.



Danemark : MindLab, structure inter-ministérielle basée à Copenhague, fondée par les ministères danois de l'économie, des finances et de l'emploi. Le Mindlab est un laboratoire d'innovation publique qui tente de changer l'innovation dans le secteur public, en mélangeant des méthodes issues du design, de la sociologie, de l'ethnologie, afin d'imaginer de nouvelles politiques publiques, en collaboration avec la société civile, le secteur privé, et les citoyens en général.



Espagne : Création de l'Electronic Government Training Plan pour les fonctionnaires. Ce programme comprend un centre de transfert technologique, le lancement d'un plan de monitoring et de suivi du global Action Plan.



Portugal : L'Agence pour la Société de la Connaissance (Agência para a Sociedade do Conhecimento, UMIC) est chargée de développer des formations et de diffuser des pratiques exemplaires afin de favoriser le partage de l'information. Les fonctionnaires bénéficient de centres de formations spécialisés. Des programmes de formation spéciaux sont organisés par les ministères.



Hongrie : Evaluation du gouvernement par les citoyens sur une plateforme web. Un forum en ligne (Párbeszéd rovat) couplé à un eGames (eGovernment Assessment, Measuring and Evaluation System) a été créé pour améliorer la communication entre citoyens et secteur public. eGames permet au gouvernement de recueillir un jugement sur sa performance.

Illustrations

de pratiques privées relatives au management de l'innovation



Les capacités d'innovation sont au cœur du processus de recrutement.

Des questions dédiées sont posées aux candidats, exemples :

Quels objets faisiez-vous ou quels projets avez-vous entrepris quand vous étiez enfant ?

Parlez-moi d'un problème ou d'une situation au cours duquel/de laquelle vous avez dû identifier de nouvelles sources d'information (des personnes) pour atteindre votre objectif ?

Décrivez une situation au cours de laquelle vous vous êtes retrouvé dans une impasse alors que vous tentiez de résoudre un problème et comment vous vous en êtes sorti ?

Des compétences précises sont recherchées :

À l'aise dans des situations d'ambiguïté, capacité à résister seul, agile politiquement, forte capacité organisationnelle, capacité à agir, capacité à résoudre des problèmes de façon créative, capacité à s'auto-motiver, capacité à développer des relations interpersonnelles, compréhension des enjeux stratégiques, gestion de projet, orienté client, capacité à identifier et utiliser tous types de ressources.



Leadership Innovation and Growth Program :

Mise en place d'un programme annuel de 4 jours destinés aux équipes des Business Units afin d'être challengées sur leur plan de route (Comment faire mieux ? Comment faire différemment ?)

Interventions d'experts sur l'innovation et le leadership

Présentation de trois projets innovants internes

Atelier : comment accélérer la croissance ? Quels leviers d'innovation mobilisés ? Quels changements opérés ?



La charte de l'innovation qui régit cette pratique au sein de l'entreprise

Les idées viennent de partout

Partager le plus possible

Un droit au rêve

Penser innovation, non perfection

Les données et les faits sont « a-politiques »

La créativité aime les contraintes

Penser utilisateurs et non argent

Ne tuez pas les projets, transformez-les



Mise en place d'un board innovation piloté par le Directeur Général (périmètre France) :

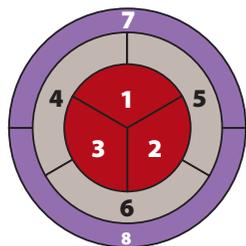
Une approche multidimensionnelle de la performance innovation fondée sur 4 axes-résultat financier-impact client-performance des processus internes, et capacité d'apprentissage

Un suivi régulier du portefeuille des projets d'innovation transverses/stratégiques

Un jury des trophées de l'innovation

Rôles et responsabilités des managers intermédiaires pour une organisation innovante

Les huit leviers de management de l'innovation



Un « cœur » d'innovation qui donne le sens, le rythme, alloue des moyens et fournit les ressources humaines, au centre de toute innovation :

- 1 - Stratégie d'innovation
- 2 - Pilotage stratégique et suivi de la contribution de l'innovation au business
- 3 - Les aspects humains et la culture d'innovation

Le manager doit dans un premier temps fixer des priorités d'innovation et y affecter des ressources.

Il doit s'assurer régulièrement de l'avancement des projets d'innovation.

Il doit être formé au management de l'innovation, adapter ses processus habituels de gestion de son équipe aux nécessités de l'innovation : ouverture, prise de risque, diversité, engagement, remise en cause.

Un « fluide » qui produit l'innovation :

- 4 - Connaissance des usagers et d'autres publics externes
- 5 - Génération et management des idées
- 6 - Innovation ouverte – partenariats

Le manager doit régulièrement favoriser l'échange avec les usagers, pour être à l'écoute de leurs attentes et susciter la curiosité de son équipe sur les pratiques externes.

Il doit donner la parole à chacun et encourager l'initiative et les propositions même décalées.

Il doit chercher à créer des partenariats de toute sorte (avec d'autres équipes, administrations, usagers, associations, entreprises, ...) pour lancer des projets d'innovation

Une « infrastructure » pour permettre le partage et la collaboration, contenir l'entropie naturelle de l'innovation et être agile et efficient

- 7 - Processus de développement et de mise en service opérationnel
- 8 - Outils et systèmes

Le manager doit s'assurer du bon fonctionnement du processus d'innovation en favorisant l'expérimentation le plus en amont possible et en n'hésitant pas à arrêter un projet mal engagé (« tenter beaucoup, arrêter rapidement, réussir quelques-uns »).

Il doit par ailleurs mettre en place des outils permettant un accès large à l'information et une bonne communication.

Typologie des organisations innovantes

1. Le modèle “visionnaire et mobilisateur”

L'innovation est au coeur de la stratégie de l'organisation. Des territoires d'innovation ont clairement été identifiés par l'équipe dirigeante souvent charismatique qui assure directement le pilotage du processus d'innovation. À chacun de ces territoires d'innovation sont assignés des objectifs de résultats, l'échec est possible. L'innovation est une valeur reconnue par tous, un effort important de mobilisation des collaborateurs est entrepris, la prise de risque est valorisée et la capacité d'innovation est une compétence clé des managers.

2. Le modèle “créatif et ouvert”

Un nombre important d'idées nouvelles émergent grâce au développement de l'innovation participative et le développement d'une culture interne de créativité. Un processus de traitement efficace de ces idées permettent un bon niveau de sélection. Ces idées émanent non seulement de l'interne mais aussi beaucoup de l'externe. De nombreux partenariats sont conclus avec des fournisseurs, des communautés d'utilisateurs, des laboratoires de recherche, des écoles, d'autres entreprises partenaires voire des administrations étrangères pour développer des services innovants. L'organisation investit lourdement dans la connaissance des attentes explicites ou tacites des utilisateurs (études des comportements, étude des non-utilisateurs, approche ethnographique,...).

3. Le modèle “mécaniste et outillé”

L'optimisation du processus de développement et de mise en œuvre des nouveaux services est au coeur du dispositif d'innovation de l'organisation (utilisation systématique d'équipes-projet transverses, dispositif de pilotage solide, critères de validation des projets préétablis, prototypage rapide, arbitrage opérant entre toutes les innovations). Par ailleurs, l'organisation a investi dans la mise en place de plateformes collaboratives internes et externes qui facilitent le partage d'information et le travail en commun. Enfin, l'organisation utilise de nombreux outils de connaissance des utilisateurs et de créativité qui sont largement déployés au sein de l'organisation.

Sources bibliographiques

- Empowering change: fostering change in the Australian public service, Commonwealth of Australia 2010
- Enhancing Public Sector Innovation : examining the Network-Innovation Relationship, Travis Bland, Boris Bruk, Dongshin Kim, and Kimberly Taylor Lee, Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia, USA.
(The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, Volume 15, 2010, article 3)
- Innovation et compétitivité des régions (Rapport Thierry Madiès et Jean-Claude Prager), Conseil d'Analyse Économique
- Innovation in Public Management: the role and function of community knowledge, Michael Hess and David Adams Professors, Australian Innovation Research Centre, University of Tasmania. (The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, Volume 12, 2007, article 2)
- Créativité et innovation dans les territoires. Michel Godet, Philippe Durance et Marc Mousli, Conseil d'Analyse Economique.
- Innovation in Public Sector Organisations. A pilot survey for measuring innovation across the public sector. Alastair Hughes, Kyla Moore and Nimesh Kataria, 2011
- Innovations du travail et fonction publique : des efforts louables; un arrimage difficile,, Denis Harrisson (CRISES-UQAM) et Nathalie Roy (UQO), La revue de l'innovation : la revue de l'innovation dans le secteur public, volume 9, 2004
- Rethinking e-Government Services, user-centred approaches, OECD e-Government Studies, 2009
- Making Life Easy for Citizens and Businesses in Portugal, administrative simplification and e-government. OECD 2008
- Compétitivité, Michèle Debonneuil et Lionel Fontagné, Conseil d'Analyse Économique 2003
- Rapport sur les concours d'entrée à l'École nationale d'administration année 2010, par Michèle Pappalardo
- Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously, Geoff Mulgan, Nesta 2007
- Workforce Management Innovations in Transportation Agencies: Overcoming Obstacles to Public Sector Innovation.
(The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal Volume 15, 2010, Article 3)



EUROGROUP CONSULTING FRANCE

TOUR VISTA

52/54 QUAI DE DION BOUTON

92806 PUTEAUX CEDEX

TEL. + 33 (0)1 49 07 57 00

FAX + 33 (0)1 49 07 57 57

E-MAIL INFO@EUROGROUPCONSULTING.FR

WWW.EUROGROUPCONSULTING.FR