

Former au management public L'innovation publique a ses conditions

La vague du new public management a focalisé l'innovation sur le terrain des méthodes managériales, occultant paradoxalement le soutien aux managers eux-mêmes. La qualité du service public se trouve dans un autre rapport à l'action en repartant des territoires, des usagers et des cadres publics.

Dans les années quatre-vingt est apparu en France par diffusion du modèle anglo-saxon ce que l'on a appelé le new public management. En fait de nouveauté il s'agissait d'introduire dans l'action publique des outils issus de l'entreprise. C'est ainsi que sont par exemple apparus le contrôle de gestion dans les universités, la comptabilité à base d'activité à l'hôpital ou encore le marketing territorial. Depuis, un grand nombre de recherches, notamment en sciences de gestion, ont remis en cause la pertinence de cette transposition du privé au public : critères inadaptés à un service (les soins palliatifs ne peuvent pas être évalués sur la rotation des lits) ; pression non gérée sur les ressources humaines ; instrumentation des

Madina Rival est Professeur des Universités, en Sciences de Gestion et Innovation publique au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) et directrice du Laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action (Lirsa). La première partie de cet article a été publiée le 22 mai 2018 sous le titre « *Le gouvernement Macron : en marche vers le management ou vers l'innovation publique ?* » par The Conversation France.

outils de gestion (le culte de la performance donne du pouvoir à de nouvelles fonctions). En particulier, il a été démontré que la mise en œuvre d'instruments comptables et financiers dans le secteur public traduit en réalité une vision sous-jacente de l'organisation et ne reconnaît pas la spécificité et la diversité des missions publiques.

L'innovation publique est définie sur le site Internet du Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique comme « *une administration en mouvement, qui promeut l'innovation dans les services publics, de la conception à la mise en œuvre des politiques publiques* »¹. Elle est encore souvent appréhendée sous le prisme de l'innovation managériale appliquée au secteur public au niveau des outils et de l'organisation ce qui en limite, à la fois la pertinence et la portée. En revanche, pensée en termes d'influence et de co-construction, l'introduction de management dans l'action publique peut être innovante.

Il s'agit en premier lieu d'optimiser l'influence des entreprises qui développent des stratégies politiques destinées aux décideurs publics. Certes, le lobbying inquiète pour ses dérives et a été récemment réglementé en France par la loi Sapin 2. Pourtant, ces stratégies privées peuvent impacter les politiques publiques... parfois de manière innovante. Un exemple parmi d'autres : au sein des lauréats 2016 de l'observatoire national de l'innovation publique, Territoria, figure la Mairie du 9e arrondissement de Paris (acteur public) qui a proposé à la fédération nationale de l'immobilier (la Fnaim) (acteur privé lié au secteur lucratif) une collaboration. Ces deux acteurs se sont entendus pour mener avec les riverains une action de développement durable visant à mettre en place un tri sélectif ou participer à la végétalisation de l'arrondissement. Par ailleurs, les citoyens, de manière individuelle ou par le biais d'associations, vont être amenés à intervenir. Ils ne sont plus sim-

1 www.modernisation.gouv.fr/la-semaine-de-linnovation-publique/presentation-de-la-semaine-de-linnovation-publique.

plement des objets du management public mais également des sujets. Les théories de la réception de l'action publique montrent notamment des « ressortissants » (destinataires de la politique publique) peuvent être coproducteurs de l'action publique. Les territoires, propices à l'expérimentation sont parfois qualifiés de « hautement citoyens ».

Des réseaux d'acteurs et des outils existent pour favoriser cette démocratie locale. Il va sans dire qu'Internet et les réseaux sociaux catalysent l'intervention citoyenne dans la fabrique des politiques publiques en favorisant l'accès à l'information et la capacité de mobilisation de chacun. La notion de design de service est souvent utilisée pour caractériser l'intervention des usagers dans le processus de co-construction des politiques publiques. Par exemple pour la politique de la petite enfance, les parents sont impliqués dans la réforme de l'attribution des places en crèche à Orléans, *via* des ateliers de créativité que ne renierait pas une start-up.

La mise en œuvre d'instruments comptables dans le secteur public traduit une vision sous-jacente de l'organisation et ne reconnaît pas la spécificité et la diversité des missions publiques.

C'est donc à la qualité de la formation des managers publics qu'il faut s'intéresser à court terme ; à l'égalité des chances dans l'éducation nationale comme à la place de la formation continue dans l'enseignement supérieur qu'il faut s'atteler sur le plus long terme. C'est ce que propose le master 2 « Innovation, entreprise et société » au Cnam. Dans un environnement en profonde et constante mutation, les organisations, publiques comme privées, sont à la recherche de voies nouvelles pour poursuivre leur développement et répondre aux attentes de leurs différentes parties prenantes. Elles vivent des défis permanents, qui les amènent à reconsidérer en profondeur leur manière de voir et de faire, et qui posent la question fondamentale de l'innovation².

² <http://formation.cnam.fr/rechercher-par-discipline/master-innovation-publique-922398.kjsp>

Pour relever ces défis et entreprendre leur métamorphose, elles doivent comprendre les grandes forces de transformation (politiques, économiques, sociales, environnementales, etc.) du monde qui les entoure ; anticiper les enjeux que représentent les conséquences de ces transformations sur leurs activités,

L'administration peut se transformer par ses racines, en soutien aux managers publics et aux initiatives dites « innovantes ».

leurs modèles d'affaires, leurs métiers, leurs compétences, etc., et décider pour se préparer aux changements attendus et provoquer les changements souhaités. Au terme de l'enseignement, l'élève est à

même de comprendre et d'anticiper les évolutions de l'action publique. Il a acquis à la fois des outils et des pratiques qui permettent d'amorcer l'apprentissage organisationnel et l'innovation au sein ou pour les organisations publiques.

Il s'agit de comprendre les défis actuels de l'action publique et anticiper les changements dans le secteur public, d'acquérir des outils de l'innovation publique (gestion de l'innovation, innovation collaborative, design de service), de les nourrir par des compétences en matière de prospective et les articuler aux enjeux organisationnels ; de conduire des projets d'anticipation et d'innovation sur des terrains liés au secteur public variés (organisation, réseau, territoires, etc.) jusqu'aux décisions et actions de transformation par les approches issues de l'apprentissage organisationnel avec une attention particulière aux aspects liés au numérique (data, communication, etc.).

Le Cnam propose également un certificat de spécialisation « Innovation publique dans les territoires : politiques et management »³ auprès notamment des professionnels issus de la fonction publique locale qui souhaitent s'adapter aux changements, voire en tirer des opportunités d'action. L'objectif de ce certificat est

³ <http://formation.cnam.fr/rechercher-par-discipline/certificat-de-specialisation-innovation-publique-dans-les-territoires-politiques-et-management-813158.kjsp>

d’embrasser trois domaines centraux de l’innovation publique territoriale : le management, les politiques publiques et les transformations numériques.

Sous le poids des réformes et des injonctions à la « modernisation » de l’action publique, l’administration peut se transformer par ses racines, en soutien aux managers publics et aux initiatives dites « innovantes ». Par le terrain, c’est-à-dire en replaçant l’usager dans la définition des services au public. Une méthode pour reconnaître la diversité de la fonction publique.