



« L'innovation publique a remplacé le nouveau management public »



Eric Delon Dans leur ouvrage « Innovation Publique et Nouvelles Formes de Management Public », les autrices Angéline Armandy et Madina Rival opèrent un état des lieux et s'interrogent sur les conséquences de l'innovation sur le management des organisations publiques.

En quoi l'innovation publique, au cœur de votre ouvrage, représente-t-elle ou non une nouvelle mode managériale ? Ou bien s'agit-il d'une réalité ancrée historiquement ?

Madina Rival : Impulsée par l'État et par les territoires, l'innovation publique se situe au cœur de la transformation publique depuis une vingtaine d'années. D'une certaine façon, cette démarche remplace le nouveau management public qui s'était caractérisé par une approche comptable et financière de l'action publique, en s'inspirant du secteur privé, à l'image de la tarification à l'activité dans l'hôpital public. Il est possible de dater précisément l'arrivée de ce nouveau concept au milieu des années 80, sous la forme d'un programme de la Kennedy School of Government de l'université de Havard (en 1985) qui avait pour objectif de répertorier les innovations publiques aux États-Unis. En France, la démarche a commencé à se diffuser au début des années 2000.

Comment l'État s'est-il inspiré de cette pratique ?

Angéline Armandy : A travers plusieurs actions. Par exemple, en instaurant en 2014, via la Direction Interministérielle de la Transformation Publique, la semaine puis le mois de l'innovation publique. La Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique, autrement dit la DRH de l'État a publié, de son côté, de nombreuses publications sur ce sujet. Des laboratoires d'innovation publique ont été créés dès 2016 suite à un appel à projet du Secrétariat Général pour la Modernisation de l'action Publique. Le CNFPT, s'est également montré très actif sur le sujet, dans le cadre notamment de la formation des cadres et dirigeants territoriaux. Par ailleurs, au sein des 3 fonctions publiques, des directions de l'innovation se sont structurées, des chargés de mission ont été nommés. Parallèlement, dans le secteur privé, des cabinets de conseil spécialisés dans l'accompagnement du changement ont commencé à proposer des offres.



Dans quelle mesure cette nouvelle approche de l'action publique peut-elle avoir des conséquences sur les agents ?

Madina Rival : L'innovation publique exerce une forte pression sur les ressources humaines des organisations publiques dont les agents sont sommés de participer à des démarches participatives, des laboratoires, des start-up d'état. Or, ces derniers doivent être formés à ces problématiques d'innovation. Il est nécessaire d'acculturer les agents à ces processus complexes en usant de pédagogie. Si les acteurs de l'action publique intègrent parfaitement l'importance d'optimiser le fonctionnement de l'administration, il importe de ne pas confondre agilité et agitation. Le **service public** a besoin de stabilité, c'est l'essence même de sa mission. De même, l'innovation digitale qui se situe au cœur d'un nombre croissant de politiques publiques dites innovantes ne doit pas faire oublier que 11 millions de Français sont victimes d'illettrisme numérique. Enfin, le recours régulier à des cabinets de conseil privé pour mener ou piloter ces démarches d'innovation publique doit être réinterrogé. Quid de leur légitimité démocratique ?

Le livre : « Innovation publique et nouvelles formes de management public » (La **Documentation Française**, 2021)

Les autrices :

Angéline Armandy est responsable du service développement des compétences et des parcours professionnels au Cnam, doctorante en sciences de gestion et intervenante en master.

Madina Rival est professeure des universités en management public au Cnam, directrice du laboratoire interdisciplinaires des sciences de l'action (Lirsa) ainsi que d'un master dédié à l'innovation publique.

