

Publié avec le soutien du décanat de la Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration publique ainsi que du Fonds des publications, de l'Université de Lausanne.

© 2020, Éditions Seismo, Sciences sociales et questions de société SA  
Genève et Zurich

E-mail : [info@editions-seismo.ch](mailto:info@editions-seismo.ch)

[www.editions-seismo.ch](http://www.editions-seismo.ch)

Reproduction interdite. Tous droits réservés.

ISBN 978-2-88351-093-7

## Table des matières

<b>Préface</b>	9
<b>Innover dans le secteur public ?</b>	11
<b>De la force et de la souplesse</b>	11
<b>La donne a changé</b>	13
<i>Les administrations seules ne peuvent (presque) plus rien</i>	13
<i>Les attentes des usager-e-s se diversifient</i>	14
<i>Les budgets sous pression</i>	15
<i>L'innovation n'est pas qu'une contrainte</i>	16
<b>L'objectif de cet ouvrage :</b>	16
<b>vous procurer des leviers d'action</b>	
<i>L'étude utilisée</i>	17
Levier 1	
<b>Décomplexez !</b>	23
<b>Point critique décelé : le grand complexe</b>	24
<b>L'innovation vue comme révolution</b>	25
<b>C'est nouveau pour vous ? Alors c'est de l'innovation</b>	27
<b>L'innovation est-elle nécessairement radicale ?</b>	28
<b>À l'attaque du grand complexe</b>	29
<b>Recommandations</b>	34
<b>Inspirations</b>	36

Levier 2	
<b>Connectez !</b>	39
<b>Point critique décelé : l'entre-soi</b>	40
<b>Les entités publiques sont ancrées territorialement et peu informées</b>	42
<b>L'innovation publique est bien différente de l'innovation privée</b>	43
<b>Le secteur public n'est pas toujours si public</b>	47
<b>Un déficit préjudiciable</b>	47
<b>Recommandations</b>	48
<b>Inspirations</b>	50
Levier 3	
<b>Clarifiez !</b>	53
<b>La prédominance du manager public</b>	54
<b>Point critique décelé : la confusion des rôles</b>	58
<b>Recommandations</b>	62
<b>Inspirations</b>	65
Levier 4	
<b>Réalisez !</b>	67
<b>Point critique décelé : la consultomanie</b>	68
<b>Faire ou faire-faire ?</b>	70
<b>Recommandations</b>	72
<b>Inspirations</b>	75

Levier 5	
<b>Impliquez !</b>	77
<b>Point critique décelé : le huis clos</b>	78
<b>Trois visions de l'innovation</b>	80
<b>Recommandations</b>	85
<b>Inspirations</b>	88

Levier 6	
<b>Managez !</b>	91
<b>Point critique décelé : l'immaturité</b>	92
<b>Les pièges du management de l'innovation publique</b>	94
<i>Le piège du surmanagement</i>	95
<i>Le piège du management panoptique</i>	96
<i>Le piège du morcellement</i>	97
<i>Le piège de l'oubli de la finalité</i>	98
<b>Recommandations</b>	99
<b>Inspirations</b>	104

Levier 7	
<b>Conclusion : Développez !</b>	107
<b>La capacité, clef de vôte de l'innovation</b>	108
<b>Le chaînon manquant</b>	109
<b>De quoi est composée la capacité d'innovation publique ?</b>	113
<b>Point critique décelé : le manque de capacité</b>	117
<i>Capacité d'innovation en fonction des domaines de politique publique</i>	120
<i>Capacité d'innovation selon l'hybridité du domaine de politique publique</i>	122
<b>Pourquoi faut-il développer la capacité d'innovation ?</b>	124
<b>Recommandations</b>	126

<b>Diagnostiquez votre organisation</b>	128
<b>Établissez une vision et une stratégie d'innovation pour votre organisation</b>	131
<b>Imaginez un plan d'action</b>	133
<b>Organisez un pilotage</b>	146
<b>Respectez certaines modalités d'action</b>	146
<b>Le mot de la fin</b>	153
<b>Références</b>	155
<b>Remerciements</b>	162
<b>Annexes : Outil d'autodiagnostic de la capacité d'innovation publique</b>	163
<b>Annexe 1 : Le questionnaire</b>	163
<b>Annexe 2 : Tableaux de moyennes</b>	169
<b>Annexe 3 : Tableau récapitulatif des résultats du questionnaire</b>	174
<b>Annexe 4 : Tableau de synthèse du diagnostic de la capacité d'innovation et pistes d'action</b>	175

## Préface

Le moins que l'on puisse dire est que le mot « innovation » n'est pas spontanément associé à l'administration publique ! En bonne partie à tort, puisque depuis toujours, les organisations publiques ont dû faire face à des attentes très diversifiées et évolutives, tout en disposant de ressources limitées. Encadrés par la loi, dirigés par les élus et les élus, en contact avec de nombreuses parties prenantes et en particulier des usagers et usagers toujours plus exigeants, les personnels des services administratifs réalisent leur travail en tentant d'intégrer au mieux tous ces paramètres, visant la fiabilité et la continuité des services offerts. Loin d'être figé, ce cadre contraignant est au contraire très évolutif, avec l'accélération générale de l'histoire portée par des progrès technologiques et de nouveaux enjeux sociétaux. Une accélération encore plus évidente dans des situations particulières qui exacerbent le besoin de réactivité, telles que la crise due au COVID-19, qui a replacé l'État dans un rôle central pour le fonctionnement de la société. Dès lors, comment s'en sortir lorsque l'on dirige un service public, que l'on assume un rôle de manager public ?

Une des réponses est liée au développement de la capacité d'innovation des organisations publiques. S'il est attendu que l'État mette en place des conditions favorables permettant au secteur privé d'innover, ce n'est plus suffisant. Les défis contemporains de notre société, la complexité des problèmes

publics à traiter et la pression grandissante de toutes les parties prenantes sur l'appareil étatique, particulièrement évidente en situation de crise pandémique, sont quelques-uns des facteurs qui militent en faveur du développement de la capacité d'innovation des administrations, afin qu'elles soient capables elles-mêmes, en leur sein, d'innover. Ceci n'est pas une sinécure, surtout quand on connaît la culture traditionnellement averse au risque et à la nouveauté, typique du monde administratif historiquement centré sur la stabilité et la prédictibilité de son fonctionnement. Mais en quoi consiste la capacité d'innovation publique et comment la développer ?

Résolument orienté vers l'action, ce manuel synthétise et rend accessible la connaissance actuelle liée à l'innovation publique. Issu d'une thèse récemment achevée, il offre aux managers publics, aux élues, aux élus et autres acteurs intéressés par cette question, un outil pour diagnostiquer la capacité d'innovation de leur propre entité. Sur la base d'une étude de terrain menée au sein des services publics helvétiques, différents points critiques de l'innovation publique sont mis en exergue, constituant autant de leviers d'action systématiquement analysés, assortis de recommandations percutantes destinées à accompagner leur développement.

D'accès facile, pragmatique, ce manuel est un outil précieux pour aider les managers et responsables politiques à insuffler dans leur structure une dynamique orientée vers l'innovation. Alors sans plus attendre, découvrez-le !

Prof. Yves Emery

Institut de hautes études en administration publique,  
Université de Lausanne, Mai 2020

## Innover dans le secteur public ?

### De la force et de la souplesse

Commençons par une devinette. Quel est le point commun entre des policier-e-s<sup>1</sup> travaillant en camping-car et des urbanistes dépourvu-e-s de bureaux personnels ?

Aucune idée ? Essayons encore.

Quel est le point commun entre des soignant-e-s impliqué-e-s dans l'amélioration de leur hôpital et un guichet unique qui rassemble la majeure partie des prestations de l'État ?

Des utopies ? Non, vous n'y êtes pas. Dernière chance : entre un dispositif permettant aux citoyen-ne-s d'allouer une part du budget communal aux projets de leur choix et une plateforme en ligne qui connecte des industriels produisant des déchets avec d'autres qui sont prêts à les acheter ?

La réponse : ce sont toutes des idées *nouvelles*, développées et mises en œuvre par des organisations publiques dans le but d'améliorer leurs services, en *rupture* avec leurs anciennes manières de faire. Ce sont des *innovations publiques*.

À travers le monde, chaque année, des milliers de projets innovants voient le jour dans le secteur public. Tous les exemples d'innovation donnés plus haut sont avérés. Comment croyez-vous que nos services publics évoluent ?

Malgré tout, on continue de penser que l'administration publique n'est pas capable d'innover et que c'est le secteur

**L**e secteur public vit une période intense. D'un côté, il doit faire face à des défis colossaux tels que l'augmentation des inégalités sociales, le réchauffement climatique, ou encore la pandémie de Covid-19. De l'autre, il doit s'accommoder d'une pression budgétaire toujours plus forte.

Dans ce contexte, de nouvelles solutions doivent être imaginées pour continuer à fournir des services publics de qualité. Comment? En laissant l'administration innover!

Ce livre propose sept leviers pour l'innovation dans le secteur public. Statistiques à l'appui, il offre un état des lieux accessible et des pistes d'action concrètes. Il s'adresse en particulier aux employé-e-s d'administrations publiques, aux managers et aux élu-e-s.

**O**wen Boukamel est titulaire d'un doctorat en administration publique de l'Université de Lausanne. Il travaille dans le domaine des politiques de l'enfance et de la jeunesse au Canton de Genève.

ISBN: 978-2-88351-093-7



9 782883 510937