

Communiqué de presse

La Défense, le 20 octobre 2011 – Après avoir étudié le management des seniors en 2009 puis la gestion des hauts potentiels en 2010, le cabinet de conseil EUROGROUP CONSULTING, l'Association des Anciens Elèves de l'ENA (AAEENA) et la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP) consacrent la troisième édition des Rencontres de la Transformation Publique au management de l'innovation dans le secteur public. Un enjeu stratégique en ces temps de Réforme de l'Etat.

Evolution des demandes et des besoins des usagers des services publics, méthodes et process issus du secteur privé qui gagnent le public, pression financière accrue, nécessité de motiver les collaborateurs, enjeux liés à la compétitivité et à l'attractivité de notre territoire... autant de facteurs qui font du management de l'innovation un enjeu prioritaire pour l'administration.

Le cabinet EUROGROUP CONSULTING, en partenariat avec l'AAEENA et la DGAFP, a ainsi mené à l'été 2011 une enquête sur ce sujet prospectif auprès d'anciens élèves de l'ENA et de fonctionnaires dirigeants de la Haute Administration.

Cette étude révèle que **le management de l'innovation est un levier indispensable à la modernisation du secteur public**. En effet, manager les équipes, en développant leur capacité d'innovation, peut permettre de dynamiser leurs résultats, pour leur propre satisfaction comme pour celle des usagers.

L'étude définit d'abord les **enjeux du management de l'innovation** spécifiques au secteur public, en répondant à 7 questions : pour quoi faire ?, quelles marges d'action ?, comment faire ?, jusqu'où ?, quel degré d'ouverture ?, quelle intégration de l'innovation dans la politique RH ?

Cet impératif stratégique d'innovation place en fait le manager public face à trois défis majeurs :

- **Donner du sens.** Au manager de définir le cap, la stratégie d'innovation, puis d'orienter ses équipes vers des actions ciblées et prioritaires. A lui de trouver l'équilibre entre les valeurs du service public – impartialité, continuité - et les changements nécessaires au processus d'innovation.
- **Mobiliser.** Le manager doit trouver le bon tempo entre le cycle court de l'action politique et le cycle long de la transformation publique. A lui de donner de la visibilité aux innovations en communiquant sur les succès en interne et en externe.
- **Libérer ses pratiques managériales.** Tout manager doit définir des champs d'expérimentation, et favoriser la créativité et l'adaptabilité. A lui d'être toujours à l'écoute des usagers, de favoriser l'ouverture des équipes vers l'extérieur, de reconnaître la prise de risque, et d'accepter l'échec.

Ensuite, l'enquête dégage **plusieurs constats** :

- **L'Etat se doit d'être aux avant-postes de l'innovation.** Une conviction empreinte d'un caractère urgent, aux regards des enjeux auxquels est confrontée l'administration. Les contributeurs soulignent par ailleurs la spécificité de l'innovation liée au secteur public, les contraintes n'étant pas les mêmes que dans le privé.
- Selon les répondants, **l'Etat n'innove pas suffisamment.** Certains domaines, notamment l'informatique, bénéficient davantage de l'innovation. Si la réduction des coûts est citée comme l'un des objectifs prioritaires, les contributeurs ne souhaitent pas que l'innovation soit uniquement allouée à la recherche de gains de productivité.

- **L'administration doit progresser** dans sa **gestion du processus d'innovation**. Les répondants soulignent le caractère collectif de l'innovation : l'encadrement, les agents et les usagers doivent être impliqués.
- Pour l'heure, **l'innovation n'est pas un axe structurant dans la gestion des ressources humaines**. Un facteur à prendre en compte demain, tant pour le recrutement que pour l'évaluation.
- Les contributeurs proposent plusieurs **pistes d'évolution**, témoignant de leur **forte sensibilité** au sujet : enseigner l'innovation, impliquer tous les acteurs, intégrer les capacités d'innovation dans l'évaluation des cadres dirigeants, valoriser davantage les personnels qui proposent des innovations, faciliter les expérimentations, faciliter la mobilité.

Enfin, EUROGROUP CONSULTING s'appuie sur **cinq convictions pour optimiser le management de l'innovation** au sein du secteur public.

- Définir une **stratégie d'innovation** claire pour chacune des administrations et la décliner dans la ligne hiérarchique.
- Mieux **valoriser les expériences significatives de transformation** dans le parcours d'un futur dirigeant de l'administration.
- Adapter les **processus de recrutement et de formation** à la nécessité d'innovation.
- Dans le respect des contraintes, développer de réelles **zones d'expérimentations** pour les managers publics.
- Mettre en place au sein des différentes administrations des **lieux physiques dédiés à l'innovation et à la transformation**.

Fort de son succès, ce cycle de Rencontres de la Transformation Publique se poursuivra l'année prochaine. Au regard des profondes transformations de l'Etat, il est important de favoriser dans la durée ces moments de réflexion et de débats, entre dirigeants du public et du privé. Et de leur permettre de confronter librement leurs regards et leurs expériences sur des sujets d'intérêt général.

A propos d'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 en les aidant à :

- Imaginer les projets et leurs modalités d'exécution dans des contextes économiques et culturels divers,
- Mobiliser les acteurs de tous niveaux en adaptant, au cas par cas, les modalités de mise en œuvre, sans oublier l'influence du subjectif et de l'implicite,
- Recomposer le lien entre l'individu et le collectif en n'oubliant jamais le sens des actions, en trouvant les repères simples et adaptés.

L'art de comprendre les enjeux de nos clients, de nous adapter à leur culture et d'anticiper les mutations et les ruptures fait toute notre singularité. Il s'exprime au travers de notre engagement sans faille à leur côté.

Dans le secteur public, nous intervenons auprès d'un grand nombre d'acteurs : ministères, collectivités territoriales et hôpitaux. Nous accompagnons également les projets de transformation de nombreuses entreprises publiques ou parapubliques.

www.eurogroupconsulting.fr

A propos de l'AAEENA :

Créée en 1947, l'association des anciens élèves de l'Ecole 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.

www.aaeena.fr

Contact presse :

Raïssa Charmois

T : 01 49 07 50 15

raïssa.charmois@eurogroupconsulting.fr