

Séminaire « Collectivités locales, comment faire mieux avec moins ? Innovons ! »

Atelier 4 - L'innovation des services publics

15 mai 2014

Intervention de Jérôme Dupuis

Sommaire

1. Propos liminaire
2. Propos introductif à l'intervention de Nadia Hamouda, ville de Saint Etienne
3. Points à retenir de cette intervention
4. Propos introductif à l'intervention d'Alain Ananos, ville de Pantin
5. Points à retenir de cette intervention
6. Propos conclusif

1. Propos liminaire

➤ Une modernisation des services publics locaux qui ne se résume pas à un effort d'économies; des économies réalisées qui ne se résument pas à la modernisation



Un renforcement de la *qualité des SPL* pour les usagers tout en s'inscrivant dans un contexte d'*économies* : réflexions tournées vers *l'externe* (missions/besoins-écoute sociale, design..et vers *l'interne* (activités / priorités stratégiques, reingeniering de process...) qui contribuent aux économies mais apportent aussi une *contribution plus diffuse au système de management* (adaptation-expérimentation, appropriation, adaptation-transformation progressive, apprentissage collectif...).



➤ La mise en place de ces *changements de pratiques* (politiques publiques, territoires et management interne) se heurte parfois à l'*inertie* de la *prudence* financière ou gestionnaire.

L'*incertitude institutionnelle* peut faire naître une sorte de *paralysie* qui empêche toute innovation.

Innover c'est prendre un risque de ne pas réussir, c'est accepter le changement pour créer, c'est se confronter aux poids de la réglementation externe (lois, règles...) et interne (statuts, protocoles...) et aux habitudes culturelles.



- Des innovateurs, acteurs « marginaux sécants » (Crozier)



- Un milieu innovateur où les capacités d'interaction, de collaboration et d'apprentissage sont suscitées, soutenues et capitalisées.



- L'innovation en milieu territorial se développe lorsque l'organisation s'ouvre sur l'extérieur lui permettant de recueillir des informations et des ressources susceptibles d'être employées à «la transformation du système techno-productif territorial» (Maillat, *Dynamique territoriale et rôle des milieux*, 1994).

➤ L'innovation suppose soit des améliorations des caractéristiques ou des usages du service, soit des changements de méthodes d'organisation et/ou de délivrance du service.

C'est « la capacité à créer de la valeur en apportant quelque chose de nouveau dans le domaine considéré tout en s'assurant que l'appropriation de cette nouveauté se fasse de manière optimale » (Groff, Manager l'innovation, 2009).



Elle repose alors sur plusieurs piliers:

- la créativité (création de nouveautés relatives ou de *l'efficience inattendue* selon le terme de De Bono)
- la valeur (d'estime, d'usage et d'échange)
- et la socialisation (maîtrise de la conduite du changement).

2. Propos introductif à l'intervention de Nadia Hamouda, ville de Saint Etienne

- **Le design management et sa relation avec les acteurs publics.**
- **Le prototypage comme modalité de conception-amélioration de services publics locaux (délivrance prestation, équipements et espaces publics..)**
- **Le design au service de « l'innovation-produit » et de « l'innovation-process »**

3. Points à retenir de cette intervention

- Un management local innovant mettant l'utilisateur /citoyen au cœur de l'action publique locale.
 - Une démarche d'intervention exogène sur le sens et le contenu de l'action locale ayant des incidences en interne (maîtrise des dépenses, management...).
- ⇒ La créativité avec les usagers questionnant le rôle du cadre dans ses postures d'AMO en matière de conception des politiques publiques

4. Propos introductif à l'intervention d'Alain Ananos, ville de Pantin

- Les politiques de tranquillité publique à l'œuvre depuis 1997 à Pantin
- Un exemple d'adaptation de l'organisation des services à la demande des usagers
- Une territorialisation comme réponse à une recherche d'efficacité sociale
- Un usage des nouvelles technologies de la sécurité comme levier d'une transformation des mentalités

5. Points à retenir de cette intervention

- **Un repositionnement sur les missions et activités prioritaires à finalité sociale**
 -
 - **Une internalisation de la gestion de la médiation**
 - **Un renforcement des coopérations**
 - **Un meilleur usage des NT**
- ⇒ **un meilleur rapport qualité/coût des missions de la Police Municipale**

6. Propos conclusif

- L'expérience de Saint-Etienne comme innovation : le design au service de l'innovation dans la conduite de projets municipaux (expérimentations, créativité..)
L'administration territoriale : ressource de la « fabrique » de services

- L'exemple de Pantin comme innovation : l'efficacité sociale et « l'expérience civique » au cœur de l'innovation des services publics locaux (initiatives, sérenpidité...)
L'administration territoriale : facilitatrice de la transformation des services



➤ Les facteurs clés de succès de l'innovation (inspirés de Robinson & Stern, *L'entreprise créative. Comment les innovations surgissent vraiment*, 1997-2000) comme source de modernisation efficiente :

- l'adhésion aux objectifs (compréhension du sens)
- l'initiative individuelle (la reconnaissance, le soutien)
- les expérimentations (le droit à l'erreur)
- la sérendipité (Merton)
- les stimulations créatives (le milieu propice à l'innovation)



➤ Les registres de l'innovation en milieu territorial (inspiré de Harrisson & Klein, 2007, « Introduction : placer la société au centre de l'analyse des innovations » à leur ouvrage collectif *L'innovation sociale: Emergence et effets sur la transformation des sociétés*, PUQ) :

- Dynamiques et expériences par lesquelles s'engagent des transformations dans les rapports sociaux, dans les modes de coordination et de gouvernance, dans l'évolution de la demande sociale ou les modalités de prise en charge des besoins sociaux et humains (Richez-Battesti et Vallade, 2012)

- Impact sociétal et son évaluation (Defourny et alii, 2010 ; Dees 1998)

