

ÉTUDE

Quelles innovations managériales pour accélérer la transformation de l'action publique ?



À propos des RTP organisées depuis 2009 par EUROGROUP CONSULTING, en partenariat avec l'ENA et la DGAFP

En tant qu'acteur de référence fortement impliqué dans l'évolution du secteur public, EUROGROUP CONSULTING attache une grande importance aux réflexions engagées depuis neuf ans en partenariat avec la Direction Générale de la Fonction Publique (DGAFP) et l'Ecole Nationale de l'Administration (ENA) dans le cadre des Rencontres de la Transformation Publique.

Dans un contexte de transformation importante des missions de l'Etat comme de l'ensemble de toutes les entités publiques, le travail de réflexion sur les nouvelles modalités de l'action publique et du management permet une prise de recul très utile et suscite des propositions concrètes. Au cours des huit précédentes éditions de ces Rencontres, des thèmes de fond, souvent liés à l'actualité des politiques publiques ou même en avance sur elle, ont ainsi été abordés : le management des seniors en 2009, la gestion des hauts potentiels en 2010, les liens entre secteur public et innovation en 2011, l'articulation entre les valeurs du secteur public et la culture du changement en 2012, la participation des usagers et des agents aux politiques publiques en 2013, le numérique et ses impacts sur les services publics en 2014, la réforme territoriale en 2015 et enfin la simplification normative en 2016.

Cette année, à l'occasion de la 9ème édition des Rencontres de la Transformation Publique, c'est le thème de « l'innovation managériale » qui est à l'honneur. Face à un engagement important d'efficacité et des attentes fortes de la part des citoyens/ usagers en termes de qualité de service, le service public est obligé de se réinventer... et il ne peut le faire qu'avec ses agents. Quels sont les modes de management susceptibles de favoriser cette réinvention collective ? Comment expérimenter, comment diffuser ces expérimentations, quels sont les points d'attention ? Autant de questions que notre réflexion cherche à éclairer.

“

Il est moins difficile d'élaborer des idées nouvelles que d'échapper aux anciennes

John Maynard Keynes

”

“

Une personne qui n'a jamais commis d'erreur n'a jamais tenté d'innover

Albert Einstein

”

Sommaire

	Introduction	p.4
1/	L'innovation managériale : une réponse aux enjeux actuels du secteur public ?	p.8
2/	Les innovations managériales sur le terrain	p.11
3/	Quelles conditions de succès pour l'implantation et la généralisation des innovations managériales ?	p.24
	Annexes	p.30

Introduction

L'évolution managériale : passage du manager « tour de contrôle » au manager « hub »

Les premières analyses sur le management sont liées à la formalisation des processus industriels et donc répondent à une conception taylorienne du travail et de la production. Cinq objectifs sont définis comme ceux du manager, par Henri Fayol : **prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler**. La définition première du management peut donc s'assimiler à une chaîne « commande / contrôle », dans laquelle le manager joue le rôle de « tour de contrôle ».

Or cette définition du management correspond à un monde industriel caractérisé principalement par la prévisibilité de l'activité, la hiérarchisation des circuits d'information et une conception de la motivation du salarié centrée sur la seule rémunération. **Ces facteurs correspondent peu à la réalité d'aujourd'hui**, et principalement au sein du secteur public qui connaît des mutations nombreuses et rapides.

Le modèle managérial d'aujourd'hui ne peut donc plus se résumer à cette « chaîne commande / contrôle ». A ce titre, David Autissier, Alexandra Lange et Sébastien Houlière (*Penser Management, Eyrolles 2013*) définissent **un modèle managérial autour de deux polarités : la prévision et le suivi des activités d'une part et le leadership d'autre part**.

Cette vision se traduit par un manager qui doit proposer **des modes de travail en réseau à ses collaborateurs, permettant de capitaliser sur l'expérience de chacun et de faire circuler l'information : le manager « hub »**. C'est dans ce contexte de renouvellement du modèle managérial qu'apparaît le terme « d'innovation managériale » en 1981 par Kimberly (*Managerial Innovation, 1981*). Depuis les années 2000, ce terme est de plus en plus utilisé pour décrire des modes de management plus en réseau, dans lequel l'échange d'informations, la transversalité et la co-construction deviennent des moteurs complémentaires à la prise de décision hiérarchique.

Proposition d'une définition de l'innovation managériale

Gary Hamel (*The future of management*, Harvard Business Press, 2007) définit l'innovation managériale comme « tout ce qui modifie substantiellement la façon dont sont effectuées les tâches de management ou les structures traditionnelles de l'organisation, lui permettant de mieux atteindre ses objectifs ». Deux enseignements clés sous-tendent cette définition :

- **l'innovation managériale s'impose aux organisations** dans un monde moderne qui demande plus d'agilité et plus d'adaptabilité ;
- **l'innovation managériale est la « première des innovations »** dans le sens où elle accélère les autres innovations, stratégiques, de procédés ou de produits/services.

En effet, « **l'innovation managériale consiste à proposer de nouvelles manières de coordonner les personnes entre elles pour le bon fonctionnement de l'organisation** », et donc pour ces organisations de mieux répondre à leurs objectifs : obtenir un avantage concurrentiel pour les entreprises privées, répondre de façon renforcée à leurs missions de service public pour les administrations.

Hamel souligne enfin que l'innovation managériale est **la conjugaison d'un ensemble de principes essentiels et de pratiques expérimentales** menées par des individus. Ainsi l'Innovation Managériale se traduit au quotidien par des expérimentations conduites par les managers.

Dans le cadre de notre étude, nous nous proposons de retenir plusieurs points clés de ces travaux :

- la vision « sur le terrain » des innovations managériales : les innovations se font par des acteurs impliqués, moteurs et innovants, parfois au-delà de toute structure ;
- la vision de l'innovation managériale comme catalyseur de toute transformation en profondeur dans la mesure où elle met en œuvre des changements culturels et comportementaux ;
- la nécessité de mener des démarches d'innovation managériale dans un monde de plus en plus complexe, immédiat et incertain.

L'innovation managériale dans le secteur public

La littérature de management et de gestion s'est principalement intéressée aux entreprises privées. Or **le secteur public est aux prises avec des transformations structurantes et rapides** : réforme territoriale, transformation de l'action publique (RGPP, puis MAP, et maintenant AP 2022), révision de la construction budgétaire et comptable (LOLF puis GBCP), mutation des fonctions supports (RH, achats, immobilier...), transformation numérique, attentes de participation renforcée des citoyens ou tout simplement nécessaires économies dans la production des services publics.

Confronté à ces enjeux, **le secteur public conduit également des innovations managériales** au quotidien, ou plus exactement **des Secrétaires Généraux, des Directeurs ou responsables d'entité osent se lancer dans des démarches innovantes** pour faire fonctionner autrement le service public et lui assurer une plus grande efficacité.

Il s'agit donc de pouvoir définir, à travers cette **9^{ème} édition des Rencontres de la Transformation Publique** :

- Quelles sont les innovations managériales qui voient le jour dans les différentes administrations ? A quels objectifs répondent-elles ?
- Quelles sont les conditions propices à leur apparition, quels leviers utiliser pour les faire émerger ?
- Quels sont les facteurs de succès, voire les points d'attention, pour favoriser la mise à l'échelle et la pérennisation de ces innovations managériales ?
- Quels bénéfices l'innovation managériale apporte-elle à la conduite de l'action publique ?
- Comment l'innovation managériale peut-elle contribuer à accélérer la transformation publique ?

1

L'innovation managériale : une réponse aux enjeux actuels du secteur public ?

Quatre facteurs expliquent l'émergence de l'innovation managériale dans le secteur public

Des transformations qui s'accroissent

Le secteur public connaît des mutations nombreuses et rapides dans un temps court (réorganisation territoriale, gestion budgétaire et comptable, modernisation de l'Etat...). Dans ce contexte mouvant, le système managérial doit évoluer afin de s'adapter aux nouveaux modes d'action publique, ce qui passe notamment par l'association de l'ensemble des agents. L'innovation managériale devient donc une condition de réussite de ces mutations régulières.

Une nécessaire efficacité et des attentes de qualité de service renforcées

Le secteur public doit gérer une situation potentiellement contradictoire avec d'une part la nécessaire efficacité de gestion, dans le cadre de la réduction des déficits publics, et une attente renforcée des citoyens sur la qualité de réponse des services publics et sur de nouveaux modes d'interactions : 44% des citoyens plébiscitent la sollicitation de leur avis avant les prises de décisions ¹ (recours aux moyens numériques, demandes de plus en plus spécifiques...). L'innovation managériale permet de ré-inventer des marges de manœuvre pour le secteur public pour répondre à ces enjeux d'efficacité et de qualité de service.

Une attente très forte des collaborateurs sur leur cadre de travail

Les nouvelles générations ont des attentes renforcées quant à leur cadre de travail, allant au-delà de leurs conditions matérielles. Les attentes reposent également sur l'évolution personnelle et intellectuelle. Alors que 62% des personnes considèrent que bénéficier d'un management moins vertical est un facteur clé de l'efficacité au travail ², la co-construction et possibilité de participer dans les décisions constituent des attentes fortes de la part de nombreux collaborateurs.

Innovation Managériale

Les révolutions numériques permettent une transformation du système managérial, grâce à :

- des circulations de l'informations différentes et des capacités de collaboration nouvelles, 47% des managers et chefs d'entreprise estimant que le numérique a eu des conséquences positives sur la possibilité pour les salariés de donner leur avis sur le management et participer aux prises de décisions ³;
- une automatisation de certaines tâches permettant aux collaborateurs de renforcer les travaux en co-construction et en interactions avec leurs pairs.

Un système managérial nécessairement transformé par le numérique

Légende



Facteurs propres au secteur public

Facteurs au-delà du secteur public

¹ Enquête TNS Sofres pour la CNDP, *Le citoyen et la décision publique*, 2014

² Enquête Ipsos pour @RevolutionWork, 2016

³ Enquête TNS Sofres pour l'Anact, 2016

L'innovation managériale permet de répondre à plusieurs objectifs de transformation publique

Le secteur public est confronté à des enjeux forts, pour lesquels l'innovation managériale peut apporter des éléments de réponse.

1

Répondre aux attentes des agents pour développer les talents et renforcer leur engagement

Si le service public, dans certaines de ses composantes, a des difficultés pour attirer les talents, **l'enjeu est surtout de mobiliser les agents tout au long de leur carrière.**

Cela passe par la capacité à :

- **Offrir des espaces de liberté** en responsabilisant ceux qui mettent en œuvre l'action publique ;
- **Développer l'intelligence collective**, en interne comme avec les usagers ;
- **Utiliser des techniques innovantes**, qui permettent de réinventer les services publics.

2

Assurer une efficacité et une efficience renforcées

Le besoin est croissant de **faire autant ou plus, avec moins de moyens.**

L'innovation managériale favorise ainsi une coopération plus efficace entre les agents et, en **renouvelant les manières de faire, améliore leur bien être.**

Parallèlement et plus largement, la **culture de l'innovation** favorise la génération de propositions pour produire **un service public plus performant.**

3

Renforcer la qualité de services et associer les usagers

Le service public traditionnel uniformisé est remis en cause par les utilisateurs au profit d'une **approche personnalisée.** Les services ne sont ainsi plus proposés sous forme unique, mais **s'adaptent aux besoins de chaque utilisateur.**

Par ailleurs, les services passent dans un mode de **co-construction avec les citoyens et les usagers** : les utilisateurs s'associent aux agents pour construire ensemble les services publics.

Une nécessité de mettre en place des modes de management et de fonctionnement plus agiles, plus souples et plus transversaux.

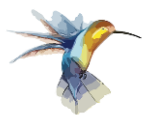
2

Quelles sont les innovations managériales développées par les services publics ?

Les innovations managériales observées sont alignés sur les enjeux du secteur public

La réflexion sur les innovations managériales se construit tout d'abord par l'**observation des initiatives portées sur le terrain**. Notre étude se base donc sur plusieurs expériences remarquables qui répondent aux objectifs propres du secteur public.

Répondre aux attentes des agents pour développer les talents et les retenir



Projet Colibri
CPAM des
Yvelines



FAB RH
Préfecture d'Ile
de France



Fabrique de
l'hospitalité
CHU Strasbourg

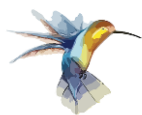


Projet stratégique
Musée d'Orsay et
de l'Orangerie



Ministère de la
sécurité sociale
Belgique

Assurer une efficacité et une efficience renforcées



Projet Colibri
CPAM des
Yvelines



FAB RH
Préfecture d'Ile
de France



Ecosystème
Innovation
Conseil départemental 95



Laboratoire du
gouvernement
Chili

Renforcer la qualité de services et associer les usagers



Participation
citoyenne
Mairie d'Angoulême



Fabrique de
l'hospitalité
CHU Strasbourg



Ecosystème
Innovation
Conseil départemental 95

CPAM des Yvelines : « Colibri »

GENÈSE DU PROJET

3 convictions sont à l'origine de ce projet:

- Le devoir d'exemplarité du service public ;
- Les méthodes de management traditionnelles ne sont plus adaptées et sont moins bien acceptées par les agents ;
- L'amélioration du bien-être au travail permet de libérer les énergies.

UN PROJET DE TRANSFORMATION MANAGÉRIALE QUI REPOSE SUR 5 LEVIERS

1. **Donner un sens à l'action** : un projet tiré par les finalités, l'accès à la santé pour tous
2. **Susciter la confiance** : un management bienveillant et exigeant
3. **Renforcer l'autonomie** : réduction de 6 à 4 des strates d'encadrement, suppression des adjoints et formation du management de proximité
4. **Reconnaître le travail des agents** : promotion de l'épanouissement au travail
5. **Créer une fierté d'appartenance** : valorisation de l'engagement de la Caisse

LES ÉTAPES DE MISE EN PLACE DU PROJET

1. **Acculturation du CODIR, des managers et des agents à l'innovation participative** :
 - Sensibilisation et formation des cadres pour « lâcher prise » et substituer la confiance au contrôle
 - Travail en groupes avec les principaux managers pour étudier les pratiques à implémenter
 - Instauration d'indicateurs dans les entretiens annuels des responsables : nombre de propositions et baromètre qualité de vie au travail (QVT)
2. **Instauration du lean management** :
 - Formation des agents pour les pousser à faire par eux même et augmenter leur efficacité
 - Formation des cadres de proximité pour reprendre les bons principes du lean management
 - Création d'une plateforme participative à travers laquelle chacun peut remonter ses idées
 - Constitution de groupes de réflexion sur des thématiques comme le management bienveillant, la gratitude au travail, etc.
3. **Amélioration de la qualité de vie au travail**
 - Création d'un baromètre sur la QVT
 - Travail sur les entretiens annuels, pour identifier des objectifs plus spécifiques
 - Mise en place progressive d'open space

PROCHAINES ÉTAPES

Collaboration avec les usagers sur l'amélioration du service rendu

Développement du numérique : étude de construction d'un réseau central à la CPAM



Répondre aux attentes des agents

Assurer une efficacité et une efficacité renforcées

ANALYSE

Facteurs clés de succès

- Stabilité managériale
- Approche progressive et sur le moyen terme
- Adaptation des principes du « management libéré » à la culture de la CPAM

Gains et risques

Gains

- Motivation et efficacité des agents : par exemple la mise en place d'horaires variables a permis de réduire l'absentéisme (notamment d'un point par mois pendant 4 mois sur la plateforme de service) ; gestion sans difficulté des non remplacements des départs en retraite
- Développement de l'esprit d'équipe
- Fidélisation des talents

Préfecture de région d'Ile-de-France : « La Fabrique RH »

GENÈSE DU PROJET

Lauréat du programme d'investissement d'avenir (PIA), le projet « La Fabrique RH » a été lancé début 2017 par la Préfecture de région d'Ile-de-France. Il est né d'un constat partagé sur la complexité de la gestion RH dans une région ayant des forts bouleversements institutionnels et souffrant d'un manque d'attractivité des postes de l'administration territoriale de l'Etat.

PRÉSENTATION DU PROJET

« La Fabrique RH » est un laboratoire d'innovations RH. Il permet de soutenir des projets et réunir les administrations publiques de la région, les agents publics et le secteur privé (associations, start-ups, entreprises...) au sein d'un espace dédié à la « Station F » pour faire émerger des solutions simples en réponse aux besoins identifiés dans le domaine RH.

L'ambition de ce laboratoire d'innovation est d'agir sur deux axes :

- Simplifier et fluidifier le traitement de procédures : traitement des données, impacts des systèmes d'information sur les conditions de travail, instruction des dossiers...
- Moderniser la gestion et le pilotage RH : conduite de réforme, évolutions des compétences, aide à la décision...

En particulier, et grâce à l'apport du PIA, le SGAR IDF incube cinq projets innovants :

- Ma Tribu : outil SI pour simplifier le *reporting* RH pour les agents qui dépendent de plusieurs ministères ;
- Le Mur de l'humeur : espace physique ou dématérialisé qui permet aux agents d'exprimer leur humeur ;
- Welcome manager : projet visant à créer un référent accueil pour les nouveaux arrivants dans les services administratifs ;
- Pro Bono : projet visant à valoriser l'engagement citoyen ou associatif des agents ;
- Comfor : projet visant à dépasser l'entretien annuel pour l'inscrire dans un projet professionnel de l'agent.

PROCHAINES ÉTAPES

L'objectif pour le laboratoire est la diffusion de ces cinq projets aux administrations franciliennes puis, au terme des expérimentations, à l'échelle nationale.



ANALYSE

Facteurs clés de succès

- Intégration du projet au sein de la gouvernance régionale et de l'animation de la politique RH des différentes administrations
- Sensibilisation des services à l'innovation et à la conduite de projet
- Animation sur la durée d'un réseau de partenariats
- Sélection de projets ayant un impact conséquent et un fort potentiel de « démultiplication »

Gains et risques

Gains

- Mobilisation des acteurs RH dans le cadre de démarches innovantes
- Réduction du « fardeau administratif » dans les domaines concernés par les projets
- Meilleure satisfaction de la part des agents publics

Risques

- Maintien du portage, dans le temps, des projets incubés au sein des administrations
- Résistance au changement de pratiques, processus ou procédures

CHU Strasbourg: « Fabrique de l'hospitalité »

GENÈSE DU PROJET

En 2001, les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg créent une délégation à la culture directement rattachée à la Direction Générale, avec pour objectif principal de développer une politique culturelle. Progressivement, cette cellule va se transformer en un espace de réflexion, n'hésitant pas à questionner le sens de l'action, à adresser les problématiques liées aux représentations et aux pratiques professionnelles, les liens entre l'hôpital et son environnement et entre professionnels et patients, pour donner naissance à la Fabrique de l'Hospitalité.

PRÉSENTATION DU PROJET

La Fabrique de l'hospitalité est un laboratoire de l'innovation au sein du CHU de Strasbourg, reconnu par le label européen des living-labs (ENOLL) qui a pour objet de **favoriser la co-crédation par des agents hospitaliers et des usagers**, afin d'améliorer la prise en charge des patients et de leurs proches, avec des outils issus des sciences humaines, de la création en général et du design en particulier.

La Fabrique de l'hospitalité est une **plate-forme de collaboration** entre les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg (HUS) et de nombreux partenaires, autour des mêmes objectifs d'amélioration des espaces et du temps vécu à l'hôpital.

La Fabrique de l'Hospitalité utilise **de nouveaux outils et de nouvelles conceptions**, tels que la modélisation ou la scénographie, qui permettent aux professionnels de visualiser le service, d'expérimenter leur propre parcours ainsi que celui de l'usager. Ces outils de décision rassemblent l'ensemble des professionnels de l'hôpital, ce qui casse la forte hiérarchisation de la structure.

Quelques exemples de projets réalisés :

- Réfection de la maternité du CHU et des services proposés à la parturiente, de manière à ce que le lieu réponde mieux aux attentes des familles (démédicalisation des soins, place du père dans le parcours,...) ;
- Transformation de l'unité de soins palliatifs (passage d'une logique curative à une dynamique palliative) par l'accompagnement de l'équipe soignante dans la réflexion sur son service, autour des patients d'une part et de l'accompagnement des familles d'autre part.



Répondre aux attentes des agents

Renforcer la qualité de service et associer les usagers

ANALYSE

Facteurs clés de succès

- Rattachement de la Fabrique à la direction générale du CHU pour légitimer son action et éviter tout enjeu de pouvoir
- Fonctionnement en mode projet en cassant la logique de silo et de hiérarchie
- Association forte des personnels et utilisateurs, de l'expression du besoin à la réalisation, pour une pertinence maximale des solutions
- Utilisation des techniques de design de services

Gains et risques

Gains

- Plus de 15 projets réalisés depuis 2001
- Des projets de transformation des services plus pertinents et mieux acceptés par les personnels et utilisateurs, car ils en sont à l'origine

Musée d'Orsay et de l'Orangerie: Déclinaison du projet stratégique

GENÈSE DU PROJET

Dans la cadre de la définition du prochain projet d'établissement et du contrat d'objectifs et de performance pour la période 2018-2021, le musée d'Orsay et de l'Orangerie a choisi de mettre en place une **démarche largement participative** afin de décliner en **projets opérationnels** le projet stratégique défini et structuré selon 3 axes. Le projet vise à :

- Mettre en place une démarche collaborative pour décliner les axes du projet stratégique en actions concrètes
- Construire la feuille de route stratégique
- Analyser les impacts en termes d'organisation et proposer des adaptations

PRÉSENTATION DU PROJET

Une des interrogations majeure du musée repose notamment sur les relations avec le public, ainsi le regard des agents « postés » (agents de surveillance, médiateurs...) est essentiel dans ce travail.

Pour cela, une démarche largement inclusive a permis de solliciter le personnel des musées via :

- Des groupes de travail composés de profils complémentaires issus du terrain (agent postés) et du personnel de bureau (non postés)
- Une plateforme de consultation afin de partager avec l'ensemble du personnel de l'établissement des éléments de diagnostic sur les problématiques rencontrées par le musée et des solutions à mettre en œuvre. Chaque membre du personnel a été amené à voter et à enrichir les propositions initiales.

En 6 semaines, les groupes de travail se sont réunis 3 fois et ont décliné par axe, les objectifs et la feuille de route des actions prioritaires à réaliser avec les indicateurs associés.

En 5 semaines de consultation, près de 30% des agents ont donné leur avis via plus de 2 000 votes et plus de 700 nouvelles contributions (nouvelles actions ou commentaires).

PROCHAINES ÉTAPES

L'ensemble des chefs de service et de département devront décliner les feuilles de route proposées par les groupes de travail au sein de leur service. Un arbitrage devra être réalisé entre les nouveaux projets, issus du projet, et ceux déjà en cours.

Projet
Déclinaison
du projet
stratégique

M
O
Musée
d'Orsay et
de l'Orangerie

Répondre aux attentes des agents

ANALYSE

Facteurs clés de succès

- Définir les rôles et responsabilités de l'ensemble des acteurs et notamment des responsables de direction non associés dans les groupes de travail
- Mettre en place une coordination intermédiaire entre les groupes de travail pour éclairer les périmètres et éviter les doublons
- Proposer des solutions pragmatiques sur la plateforme de consultation pour une meilleure appropriation de l'ensemble du personnel
- Offrir une transparence sur la méthodologie : éclairer les jalons, les modalités de restitution, de médiation

Gains et risques

Gains

- Transversalité entre des équipes qui travaillent plutôt en silo
- Renforcement du sentiment d'appartenance aux musées et de reconnaissance de l'expertise des agents

Risques

- Manque d'adhésion des agents dans un temps contraint

Belgique: Ministère de la sécurité sociale

GENÈSE DU PROJET

3 constat sont à l'origine de ce projet:

- La rupture démographique de 2020 nécessite d'attirer les talents avec le départ à la retraite de 40% des agents entre 2005 et 2015
- Les méthodes de management traditionnelles ne sont plus adaptées et ne permettent pas d'attirer les jeunes générations
- L'amélioration de la performance des agents passe par leur bien-être



PRÉSENTATION DU PROJET

1. Sortie du mode de management command/control:

- Auto-organisation des modes de travail et du fonctionnement des équipes par les agents ;
- Diminution du nombre de managers intermédiaires ;
- Prise de décisions par les agents, les managers intervenant uniquement dans un second temps pour garantir que les bonnes décisions soient prises.

2. Libération des modes de travail

- Mise en place du télétravail: 92% des agents peuvent le faire, 69% l'utilisent ;
- Digitalisation de tous les outils et supports. Mise en place des processus afférents pour travailler sur base numérique, sans passer par la digitalisation des supports papier ;
- *Bring your own device*, chaque agent pouvant amener ses propres outils, sur lesquels les applicatifs du ministère sont installés ;
- Revue des espaces de travail avec installation de davantage d'espaces de réunion.

3. Organisation d'une solidarité interne

- Travail dans l'équipe 80% du temps. Le reste du temps est destiné à la résolution de problèmes se posant pour d'autres équipes ;
- Partage des bonnes pratiques entre les services.

Répondre aux attentes des agents

Assurer une efficacité et une efficacité renforcées

ANALYSE

Facteurs clés de succès

- Responsabilisation des agents en libérant les méthodes et les espaces de travail
- Mise en place d'un management par objectifs
- Préparation forte de l'encadrement en amont de la bascule managériale
- Formations régulières pour tous les agents
- Présence du top management pour garantir le suivi de la stratégie et faire le branding de l'organisation

Gains et risques

Gains

- Augmentation de l'attractivité de 18% à 92%
- Augmentation de la productivité de 23% en 2009 et 50% en 2011

Risques

- Transformations liées à un leader charismatique et disparaissant avec son départ
- Opposition du middle management

Conseil départemental du 95

GENÈSE DU PROJET

Le Conseil Départemental du Val d'Oise développe depuis 2011 une approche innovante visant à « s'engager collectivement pour inventer les services publics de demain ».

Trois constats:

- Le service public est « mortel »
- Défiance des citoyens envers leurs services publics
- Différentes formes de « concurrence » peuvent rivaliser avec l'administration dans le service aux usagers

PRÉSENTATION DU PROJET

Pour opérer cette transformation fondée sur une forte dimension culturelle, un écosystème tant interne qu'externe a été conçu et développé autour :

- de la création d'une Mission Innovation avec des compétences en sciences sociales, design, et logistique pour penser « parcours et expériences utilisateurs », « distribution de service » et « mesure des impacts »
- d'une école de management par l'innovation
- de partages d'expériences : Mooc en partenariat avec l'Essec ; livre ou documentation de projets, Colloque Futurs Composés-inventer les services publics de demain....
- d'un laboratoire d'innovation : mécénat de compétences pour soutenir les projets d'innovation publique sur le territoire départemental

1. Accompagnement des directions du CDVO à la conception, transformation ou distribution de leur offre de services

Une approche avant tout « centrée usagers ». Le design de service, la logistique et la mesure d'impacts sont utilisés comme leviers de l'innovation et de l'amélioration continue. Observation, immersion, idéation, expérimentation, animation de réseaux, mesure satisfaction usagers sont les fondamentaux du renouvellement des services avec les publics. Objectifs: accessibilité, lisibilité, efficacité et adaptation des services aux évolutions et usages d'aujourd'hui et de demain

2. Innovation managériale et acculturation

Formation, partage d'expériences, mécénat de compétences : de nombreux leviers pour un essaimage culturel tant à l'interne qu'à l'externe : une école de management par l'innovation depuis 2015; des séminaires de cadres et managers de proximité; un laboratoire d'innovation ; un colloque annuel Futurs Composés depuis 2013; un livre « Dessinons notre maison » sur notre projet fondateur : la re-conception de la MDPH; un MOOC Innovation Publique et Pensée design avec l'ESSEC (Coursera) en 2017



Répondre aux attentes des agents

Assurer une efficacité et une efficacité renforcées

ANALYSE

Facteurs clés de succès

- Impulsion au plus haut niveau politique par le Président, un VP Innovation et le Directeur Général des Services
- Des agents et usagers investis d'une mission d'intérêt général et fiers de contribuer à l'amélioration des services aux publics
- Un partage d'expériences de qualité avec d'autres acteurs de l'innovation publique (SGMAP, 27^{ème} Région, autres CD.....)

Gains et risques

Gains :

- Baisse des délais de traitement de 28% à la MDPH (alors que les demandes ont augmenté de 29%) entre 2011 et 2016
- - 50% d'absentéisme des jeunes aux rendez-vous avec des médecins lors de l'expérimentation rappel rv par sms
- Réduction du gaspillage alimentaire dans les collèges de 20 % sur certains aliments lors de l'expérimentation

Gouvernement du Chili : « Laboratorio de Gobierno »

GENÈSE DU PROJET

Le « Laboratorio de Gobierno » a été mis en place par la Présidente Bachelet. Face à la complexité croissante de l'appareil institutionnel de l'Etat, cette initiative est née du besoin de promouvoir une démarche d'innovation prenant en compte les attentes des usagers.

PRÉSENTATION DU PROJET

1. Ce laboratoire a été mandaté pour :

- Construire des politiques publiques basées sur les réalités du terrain ;
- Renforcer une culture d'innovation pour construire un Etat créatif ;
- Améliorer la productivité dans la gestion de l'Etat ;
- Se positionner comme un espace d'échange pour porter une stratégie permettant d'imaginer, dessiner et co-créer les services publics ;
- Créer une nouvelle relation entre l'Etat et les citoyens par le biais de nouveaux services publics.

Le laboratoire participe ainsi à la création de politiques publiques pensées par les experts et les usagers: politiques urbaines face aux tsunamis, réponse aux tremblements de terre, etc.

2. Les actions de ce laboratoire sont portées par deux axes stratégiques :

- Exploration et solution : identifier les défis institutionnels et les solutions les plus légitimes et effectives pour la promotion de la citoyenneté ;
- Engagement et mobilisation : fédérer les agents publics, ainsi que les acteurs privés dans le monde de l'innovation, autour de programmes et de projets innovants.

PROCHAINES ÉTAPES

Différents projets, portés par ce laboratoire, sont actuellement en cours de mise en œuvre sur des thématiques diverses :

- Innovation : accès aux soins de santé primaire, simplification des factures d'électricité...
- Renforcement de la capacité administrative : réseau de l'innovation, conférences internationales (avec l'OCDE)...
- Gestion des écosystèmes et investissement : appels à projets des initiatives de villes durables, de tourisme innovant...



Assurer une efficacité et une efficacité renforcées

ANALYSE

Facteurs clés de succès

- Portage politique sur la durée
- Sélection et coordination intelligente des projets pour éviter l'émiettement des investissements
- Tissage de partenariats durables avec des acteurs du secteur privé et académique

Gains et risques

Gains

- Emergence de nouveaux acteurs et des nouvelles modalités de coopération
- Mobilisation de la société civile autour des priorités de politiques de l'Etat

Risques

- Non prise en compte par l'administration des solutions proposées (manque de ressources, portage...)

Mairie d'Angoulême: « Participation citoyenne »

GENÈSE DU PROJET

4 objectifs à l'origine du projet:

- Offrir des services adaptés aux nouveaux usages des citoyens
- Construire une relation de confiance avec les citoyens
- Encourager la participation citoyenne
- Attirer de nouveaux publics (comme les jeunes par une approche ludique, les habitants des quartiers prioritaires par une appropriation facile et valorisante, les acteurs de la Ville, les commerçants,...)

PRÉSENTATION DU PROJET

Le projet vise à coproduire avec les citoyens et partenaires pour créer et réaliser des projets, mesurer leur satisfaction et les impliquer dans les politiques publiques. Cette expérience vise à dépasser le simple débat et la consignation d'avis, pour aller vers une co-production citoyenne ludique et structurée permettant de rénover l'action municipale au plus près des attentes des citoyens.

Un outil digital a été utilisé afin de faciliter le fonctionnement collaboratif, qui implique et responsabilise les participants. Animés par des agents de la ville formés à la méthodologie et à la manipulation de l'outil, des temps privilégiés d'échange avec les citoyens ont permis de libérer la parole des usagers, en créant un espace d'émancipation et en favorisant les conditions d'un travail en collectif.

La participation anonyme de chacun sur cet outil a permis de neutraliser "la prise de pouvoir de la minorité hurlante".

Sur la première année d'expérimentation, 185 usagers et partenaires ont utilisé l'outil sur des sujets très variés relevant de l'action municipale : conseil citoyens, programme d'animations estivales, marketing territorial, projets d'aménagement urbains, voisins bienveillants, atelier santé ville, sensibilisation à destination des collégiens sur l'exposition aux écrans.

PROCHAINES ÉTAPES : DÉVELOPPEMENT DE 2 AXES

L'axe Technologique : envisager des solutions plus adaptées et spécifiques.

L'axe Diffusion : envisager des modalités de massification de la participation en proposant des espaces de consultation, de concertation et de co-construction, en mode distanciel ou présentiel et synchrone ou asynchrone permettant de cibler des populations très diverses.



Renforcer la qualité de services et associer les usagers

ANALYSE

Facteurs clés de succès

- Capacité des élus à déléguer une part décisionnelle et à mettre à disposition une enveloppe financière dédiée
- Mise en place en amont d'une phase de réflexion entre élus et techniciens sur les marges de manœuvre laissées ouvertes dans ces espaces de co-construction
- Capacité des usagers à se mettre dans une posture de contribution et non plus de doléance

Gains et risques

Gains

- Participation citoyenne
- Réponse aux attentes et aux besoins réels des citoyens

Risques

- Déception dans la mise en œuvre des propositions issues des ateliers

Les innovations managériales suivent des principes différents mais reposent toutes sur la mise en réseau et le fonctionnement collaboratif (1/2)

Toutes les formes d'innovations managériales recensées ont pour **objectif de développer la transversalité et l'intelligence collective** en parallèle de l'organisation hiérarchique traditionnelle. Elles ont également un **objectif de fonctionnement agile** pour une plus grande adaptation des personnes et des systèmes. Ce fonctionnement est constitutif de nouvelles postures des personnes en termes d'engagement et de responsabilisation. **Ces formes d'innovation managériale peuvent être classées selon leurs principes de mise en œuvre en cinq modes différents :**



EXCUBATION

Elle se matérialise par la création de formes organisationnelles en dehors des frontières traditionnelles de la structure, afin de disposer d'organisations plus petites et agiles pour développer des services et des innovations. L'excubation peut consister à aller chercher des idées et des expériences à l'extérieur de l'organisation.



MODE COLLABORATIF

Il vise à proposer des dispositifs améliorant les relations entre les personnes. La finalité est la recherche de l'intelligence collective : faire participer le plus de personnes possible à la résolution des problèmes.



CREATIVITE COLLECTIVE

Elle consiste à déployer des dispositifs qui permettent au plus grand nombre d'être des acteurs de l'innovation, en proposant des idées et en ayant la possibilité de les prototyper et de les expérimenter.



CO-APPRENTISSAGE

Il définit des modalités d'apprentissage sans sachant externe. L'apprentissage résulte de l'échange d'expériences et de connaissances entre personnes avec un principe de réciprocité et de résolution de problèmes croisés (A propose des solutions à B à un problème que celui partage et inversement).

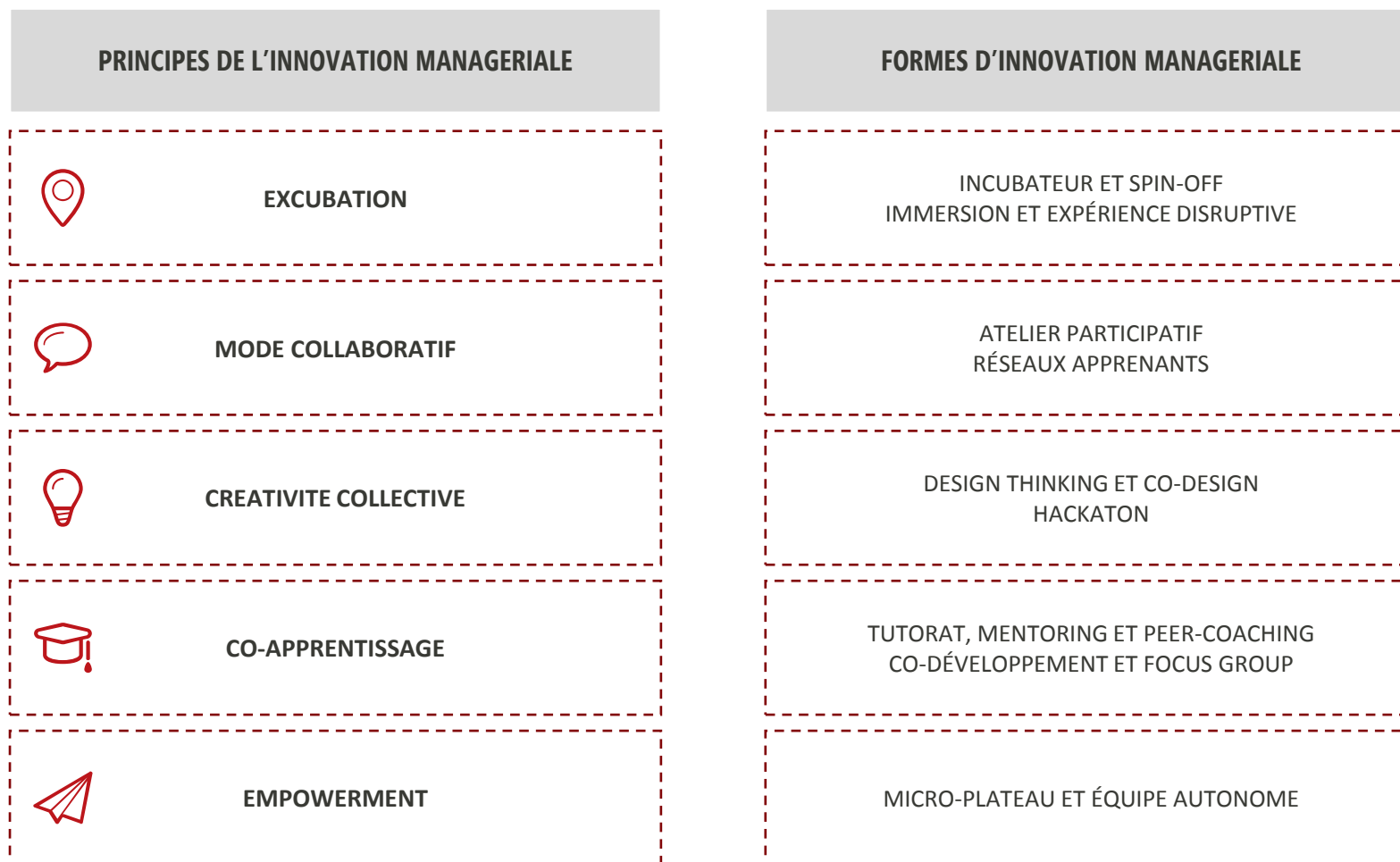


EMPOWERMENT

C'est la forme la plus disruptive d'innovation managériale car elle cherche à inventer de nouvelles formes d'organisation, de contrôle et de coordination entre les personnes. Ce terme traduit la possibilité de laisser davantage de pouvoir aux personnes pour leur autonomie et leur responsabilisation. On traduit parfois empowerment par responsabilisation en français.

Les innovations managériales suivent des principes différents mais reposent toutes sur la mise en réseau et le fonctionnement collaboratif (2/2)

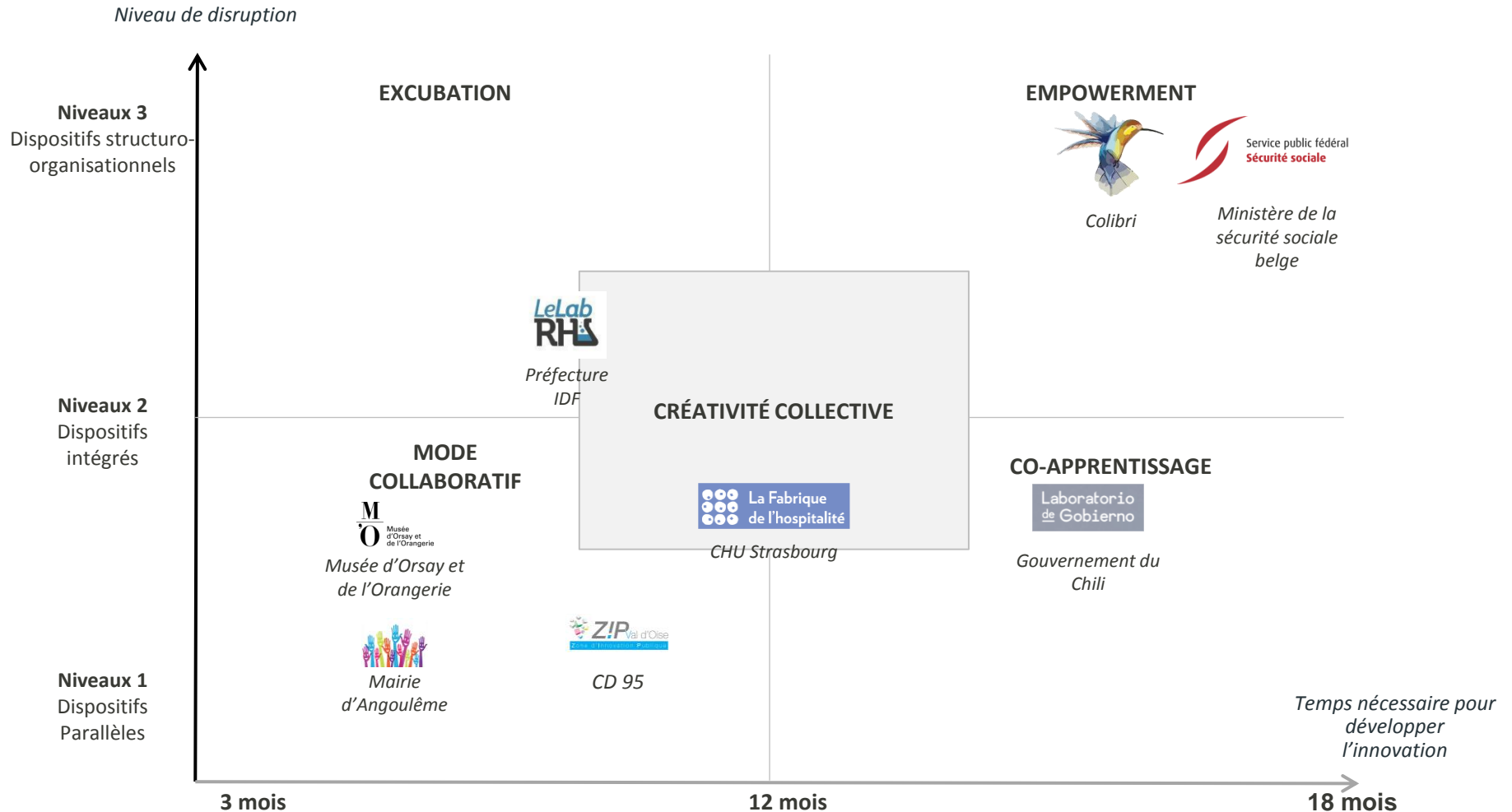
A chaque modalité exposée précédemment peuvent être associées plusieurs formes d'innovation managériale :



Au regard de ces principes, les expérimentations recensées répondent à une logique temporelle et une logique de rupture

L'observation des initiatives décrites précédemment permet de classer les innovations selon une double échelle:

1. Une échelle qualifiant l'importance de l'évolution, allant de la juxtaposition d'une innovation managériale en parallèle de la structure organisationnelle, sans que celle-ci soit amenée à évoluer, à la transformation nécessaire du système organisationnel et managérial ;
2. Une échelle temporelle, allant du court au moyen terme, pour pouvoir concrétiser une expérimentation et tendre vers sa généralisation.



3

Quelles conditions de succès pour l'implantation et la généralisation de l'innovation managériale ?

Toute démarche d'innovation managériale repose sur cinq prérequis

1

S'appuyer sur un sponsorship : toute expérimentation repose généralement sur un soutien puissant, voire une impulsion, des responsables de la structure. Sans cet investissement personnel de l'équipe dirigeante, les démarches d'innovation managériales sont complexes, voire compromises.

2

Adapter le système de décision : l'innovation managériale repose sur la capacité des agents à faire des propositions. Il est donc essentiel de pouvoir adapter le système de décisions de l'entité afin de pouvoir d'incorporer, de façon pérenne dans le système de décisions des organisations, les propositions des agents et les innovations issues de laboratoires d'innovation.

3

Adapter les modes d'échanges d'informations : le système de communication et d'échange d'informations doit s'aplatir au sein d'une organisation afin de favoriser les échanges et les interactions.

4

Se donner des objectifs : l'innovation managériale doit répondre à des objectifs précis et partagés. Pour cela, elle doit donner lieu à une certaine pédagogie au sein de l'organisation en laissant le droit à l'erreur dans les expérimentations et en acceptant d'en recueillir les bénéfices sur le moyen terme.

5

Communiquer et associer : toute démarche d'innovation managériale se développe si elle fédère. Elle doit donc être animée et permettre l'association des parties prenantes, notamment les représentants du personnel.

Les principaux leviers à activer pour favoriser l'émergence des innovations managériales

FORMER LES AGENTS

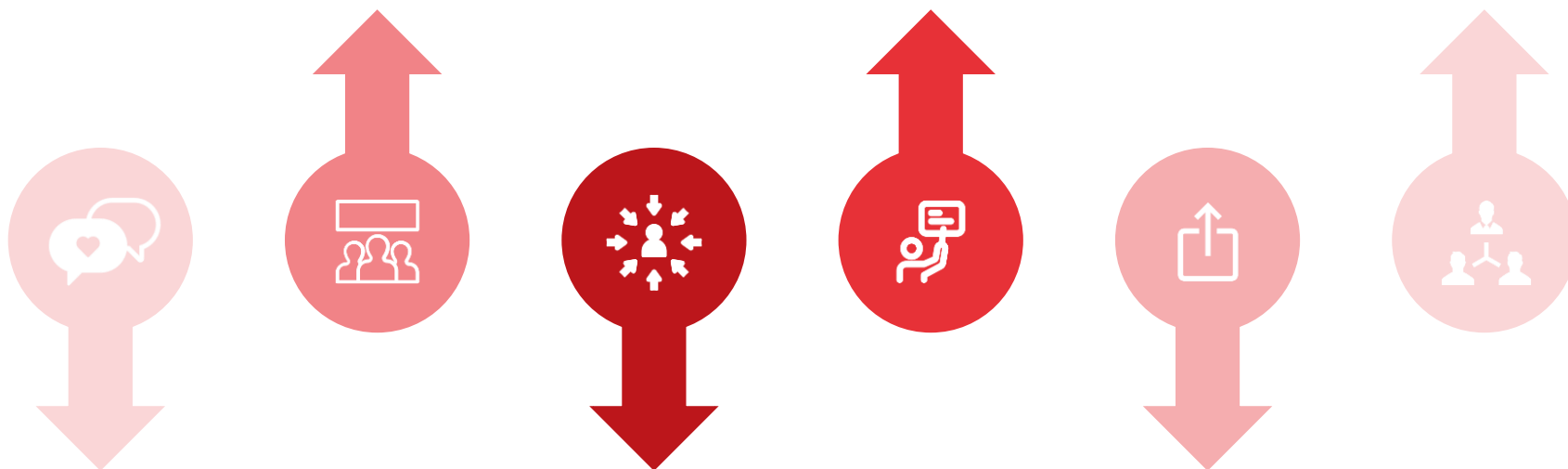
- Former les agents au knowledge management, aux méthodes de design, aux techniques d'observation, etc. pour mieux les inclure dans la construction de l'organisation et des services

PARTAGER LES BONNES PRATIQUES

- Favoriser le dialogue entre les entités
- Créer des communautés de mise en valeur des bonnes pratiques

CO-CONSTRUIRE LARGEMENT

- Faire appel aux agents sur des sujets très larges, et pas seulement sur des points les concernant directement
- Faire participer les usagers à chaque étapes des projets



FORMER LES MANAGERS

- Former les managers à l'action innovante, à l'utilisation des nouveaux outils et à la résolution des problèmes
- Former les cadres supérieurs pour développer le sponsoring des innovations managériales

DÉVELOPPER LA CURIOSITÉ DES AGENTS

- Permettre aux agents de penser différemment pour faire émerger l'intelligence collective
- Encourager à se mettre à la place des citoyens pour comprendre leurs besoins et leurs points de vue
- Inciter les agents à se remettre en question régulièrement afin d'apprendre de leur erreurs

BOUSCULER LES PRATIQUES

- Challenger régulièrement les modes de fonctionnement et ne pas accepter des réponses telles que « cela a toujours été comme ça »
- Travailler en collaboration avec de nouveaux partenaires issus d'univers variés

Deux axes pour déployer à l'échelle les innovations de management

Mettre en commun les bonnes pratiques



Offrir à travers son organisation des solutions pré-construites et des modes opératoires validés pour favoriser la prise en main des innovations



Développer les liens entre les managers dans son organisation et avec les managers des structures proches afin de partager les bonnes pratiques



Mettre en contact les managers opérationnels entre eux et avec les services d'action interministérielle pour bénéficier des outils mis à disposition

Mobiliser



Mobiliser l'encadrement supérieur pour définir des objectifs stratégiques clairs et pour qu'il les décline avec les agents



Responsabiliser les cadres intermédiaires pour définir les axes de progrès, le plan d'action et la mise en œuvre de chantiers d'innovation



Intégrer les agents dans les décisions et dans les innovations et définir avec eux les objectifs opérationnels à partir des objectifs stratégiques

Plusieurs outils sont à la disposition des managers pour les aider à mettre à l'échelle les innovations managériales:

Outils **d'innovation participative**
(ex: plateformes, hackatons)

Formation à la conduite de
l'innovation et du changement

Outils de **gestion de projet**
(ex: design thinking)

Ateliers d'échange de bonnes
pratiques managériales et de
méthodes de travail

Animation du service

Formation au management

Learning expeditions, découverte
d'autres environnements et
observations de terrain

Quatre écueils à éviter lors d'une expérimentation managériale

Vouloir aller vite et mobiliser tout le monde rapidement

Passer de l'expérimentation à la transformation de la structure de décision et d'information d'une organisation est un processus long. L'innovation managériale est donc *in fine* un processus long, dans lequel les expérimentations passent par la mobilisation de cercles concentriques d'agents avant tout généralisation. Il est donc nécessaire d'admettre avant toute démarche que les résultats peuvent dans un premier temps être réduits en termes d'implication des agents et d'impacts opérationnels.

Penser que l'innovation managériale va de soi

Si une innovation managériale émerge d'abord sur le terrain, celle-ci s'étouffe rapidement si elle n'est pas soutenue, suivie et animée. Il est donc nécessaire de suivre, de soutenir et de faire grandir les expérimentations. Ceci constitue un investissement, à la fois au niveau de l'encadrement, qui doit s'impliquer, mais aussi un investissement financier (locaux) ou humain (implication des personnes, recrutement de personnes dédiées au suivi et à l'animation des innovations managériales).



Vouloir réussir à chaque fois

Les expérimentations reposent aussi sur un processus de test et d'erreur. Ce prérequis à toute démarche innovante est particulièrement complexe à admettre au sein d'une administration publique, qui fonctionne avec un budget contraint.

Il est donc essentiel d'admettre que toute expérimentation peut se traduire par un échec : au-delà de l'expérimentation elle-même, c'est bien le mouvement de fond qui est porteur d'une valeur ajoutée renforcée pour toute organisation. Toute innovation est par ailleurs un processus incrémentiel, qui se parfait par petites touches grâce à des contributions diverses.

Vouloir reproduire des méthodes préconçues

L'expérimentation doit être adaptée à son environnement. Il est compliqué, voire contreproductif, de vouloir imiter une démarche de bout en bout. Si l'inspiration est nécessaire, toute expérimentation devra répondre à son contexte propre d'éléments les plus formels (horaires de travail) aux éléments les plus informels (culture d'entreprise).

Six bonnes pratiques clef à développer chez les managers pour favoriser l'innovation managériale

ITÉRER

- Mettre en place de nouvelles formes de gestion de projet (méthode agile, Scrum, Lean, Kanban)
- Développer des prototypes avec les agents
- Favoriser le test par les agents et les usagers avant le passage à grande échelle

CHALLENGER L'EXISTANT

- Identifier les limites de l'organisation actuelle et les moyens de les repousser
- Donner l'opportunité aux agents d'innover et les aider à surpasser la peur de l'échec
 - Développer le partage entre les agents

COMMUNIQUER PAR LE STORYTELLING

- Développer des messages porteurs adaptés à chaque public
- Construire des messages authentiques, basés sur les réalités des utilisateurs et des agents
- Utiliser des outils interactifs, qui placent les audiences comme acteur

SE FONDER SUR LES DATAS

- Utiliser des sources d'information régulières pour extraire des modèles et gérer les problèmes avant qu'ils ne soient trop importants
- Construire des services qui collectent le plus de data possible
 - Développer des relations collaboratives permettant des retours sur les services offerts

SE CENTRER SUR LES UTILISATEURS

- Tester régulièrement pour identifier les évolutions des comportements
- S'assurer que toutes les projets comportent des phases de test sur les usagers
- Développer les approches participatives et la co-construction

ÊTRE CURIEUX

- Faciliter les workshops créatifs et le co-apprentissage
- S'inspirer de bonnes pratiques d'autres organisations ou secteurs ayant les même objectifs
- « Désapprendre » pour mieux construire de nouvelles pratiques

Annexe 1

Méthodologie

La méthodologie suivie pour la réalisation de cette étude est fondée sur **trois outils complémentaires**.

1

Des entretiens avec des personnalités qualifiées

Intervenant dans des structures variées du secteur public ainsi que du secteur privé et ayant conduit des innovations managériales

2

Nos propres retours d'expériences

Après de structures aux enjeux divers dans lesquelles nous intervenons depuis des années et que nous capitalisons au sein de notre Laboratoire d'Innovation Managériale (LIM)

3

L'analyse documentaire

Etude documentaire approfondie de divers rapports publics, articles de presse et recherche web sur un large panel de sites publics et privés (cf. bibliographie ci-après)

Annexe 2

Bibliographie

Ouvrages

- Gary Hamel, *The future of management*, Harvard Business Press 2007
- Frédéric Le Roy et al., « L'innovation managériale. Généalogie, défis et perspectives », *Revue française de gestion*, Juin 2013
- David Autissier, Alexandra Lange et Sébastien Houlière, *Penser Management*, Eyrolles 2013
- David Autissier, Kevin Johnson et Jean-Michel Moutot, « L'innovation Managériale Rupture ou évolution du management », *Question(s) de Management*, Sept. 2016
- D. Autissier, Kevin Johnson et Jean-Michel Moutot, *Innovation Managériale*, Eyrolles 2017

Enquêtes

- Synthèse de l'enquête TNS Sofres pour la CNDP, *Le citoyen et la décision publique*, 2014
- Synthèse de l'enquête Ipsos pour @RevolutionWork, 2016
- Enquête TNS Sofres pour l'Anact, 2016

Annexe 3

Présentation des intervenants

Présentation des intervenants (1/2)

David AUTISSIER

Docteur en science de gestion et maître de conférences, David Autissier est directeur de la chaire ESSEC du Changement et de la chaire ESSEC Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle à laquelle participe Eurogroup Consulting. Il intervient comme expert dans de grands groupes en stratégie de transformation.

Barbara BAY

Co-responsable de La « Fabrique de l'hospitalité », laboratoire d'innovation des Hôpitaux universitaires de Strasbourg, Barbara Bay expérimente depuis plusieurs années un processus de travail alliant la recherche académique, la réflexion sur la co-conception de cahier des charges et la réalisation de projets concrets ayant valeur d'exemple.

Yannick IMBERT,

Ancien élève de l'ENA, Yannick Imbert a commencé sa carrière en tant que chef des services financiers du bureau d'aide sociale de la ville de Paris, avant plusieurs affectations en préfecture (Haute-Loire, Aquitaine, Bouches-du-Rhône). Il intègre le ministère de la Justice en 2007 au poste de chef de cabinet du cabinet du garde de Sceaux, Rachida Dati. Il devient ensuite sous-préfet de la ville de Saint-Germain-en-Laye en 2008. En 2010, il est nommé directeur des mutations et du développement économiques de la Datar (Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale), puis directeur général de l'OFII (Office français de l'immigration et de l'intégration) en 2012. Yannick Imbert est nommé secrétaire général pour les affaires régionales de la préfecture de Paris et de la région Île-de-France, en janvier 2016.

Stéphane GEFFRIER

Diplômé de Sciences-Po Paris et titulaire d'un DESS de gestion publique de Paris-Dauphine, Stéphane Geffrier est Associé au sein du cabinet Eurogroup Consulting . Il intervient auprès du secteur public depuis plus d'une quinzaine d'années. Il accompagne les administrations d'Etat, les opérateurs publics et les collectivités territoriales, ainsi que certains Etats étrangers, dans leurs projets de transformation.

Patrick GERARD

Diplômé de Sciences-Po Paris, titulaire d'un doctorat en droit, Patrick Gérard est agrégé des facultés de droit. Il commence une carrière universitaire et exerce ensuite de nombreuses responsabilités au sein du ministère de l'éducation nationale : recteur de plusieurs académies, directeur du CNOUS, directeur de l'enseignement scolaire et directeur de cabinet du ministre de l'éducation nationale à deux reprises. Il est nommé conseiller d'Etat en 2006 et dirige le cabinet du Garde des Sceaux de 2007 à 2008. Il exerce les fonctions de recteur de l'académie, chancelier des universités de Paris de 2008 à 2012. Depuis septembre 2015, il est rapporteur général du conseil d'État. En 2017, il est nommé directeur de l'ENA.

Présentation des intervenants (2/2)

Guy KAUFFMANN

Polytechnicien, Ingénieur en Chef des Pont et Chaussées, Guy Kauffmann a commencé sa carrière dans le secteur public (DDE de l'Eure, direction du budget) avant de rejoindre le groupe Renault. Après une affectation au Ministère de l'Équipement, il poursuit sa carrière dans différents services d'aménagement du territoire (DDE 92, Conseil général du Val d'Oise, Secrétariat d'Etat de la Région Capitale). Aujourd'hui, Guy Kauffmann est Directeur Général des Services au conseil départemental du Val d'Oise.

Michèle KIRRY

Ancienne élève de l'ENA, Michèle Kirry a exercé de 1999 à 2002 comme chef du bureau des élections et des études politiques au ministère de l'Intérieur, avant de devenir sous-directrice des élus locaux et de la fonction publique territoriale. Elle est nommée directrice de l'administration générale, du personnel et du budget, puis directrice des ressources humaines du ministère de la Santé jusqu'en 2012. Michèle Kirry a été préfète de la Nièvre jusqu'en octobre 2014, avant de devenir directrice des ressources et des compétences de la police nationale jusqu'en mai 2017. Elle est présidente du jury 2017 de l'ENA.

Carine SOULAY

Maître des Requêtes au Conseil d'Etat, puis juriste auprès du service juridique de la Commission européenne, Carine Soulay est depuis novembre 2015, directrice, adjointe au directeur général de l'administration et de la fonction publique, au sein du ministère de l'action et des comptes publics.

Françoise WAINDROP

Après une carrière à l'université comme manager puis chercheuse, Françoise Waindrop intègre l'administration afin de développer le pôle international de la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (1998). Après un retour dans l'enseignement et dans la recherche, elle intègre en 2008, le SGMAP pour développer les techniques d'innovation au service de l'Etat. Elle rejoint en 2017 l'ENA comme chargée de mission Innovation et anime la chaire ENA-ENSCI sur l'innovation publique.

Remerciements

Nous souhaitons adresser nos plus sincères remerciements à la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction publique, ainsi qu'à l'ENA.

Nous remercions très chaleureusement les intervenants de la soirée-débat qui s'est tenue à l'ENA le 30 novembre 2017.

Nous tenons également à remercier tous les interlocuteurs qui ont accepté de nous recevoir, de partager leur expérience et leurs réflexions sur ces sujets.

Merci également aux consultants qui ont participé à la rédaction de cette étude.



Gilles BONNENFANT
Président d'EUROGROUP CONSULTING



Stéphane GEFFRIER
Associé d'EUROGROUP CONSULTING

Nous contacter

Gilles BONNENFANT

Président d'EUROGROUP CONSULTING

gilles.bonnenfant@eurogroupconsulting.fr

+33 1 49 07 56 67

Stéphane GEFFRIER

Associé d'EUROGROUP CONSULTING

Stephane.geffrier@eurogroupconsulting.fr

+33 1 49 07 54 43

Les informations du présent document sont exclusivement adressées au(x) destinataire(s). Elles peuvent contenir des informations confidentielles, protégées par un secret professionnel et restent la propriété exclusive d'EUROGROUP CONSULTING. Reproduction interdite.

EUROGROUP
CONSULTING

 citizen of nextcontinent

EUROGROUP CONSULTING est membre fondateur de NextContinent, un réseau international de cabinets de conseil, indépendant et d'essence européenne.

WWW.EUROGROUPCONSULTING.FR

