

COMPTE RENDU OFFICIEL

de la Conférence INNOVATION PUBLIQUE à l'ère du Numérique

tenue à l'ENAP-Montréal le 11 mai 2016

Liste de 12 Recommandations pour une mise en place de l'Innovation publique

NOTA : Les recommandations ci-dessous s'adressent plus particulièrement aux gouvernements nationaux, provinciaux ou territoriaux, de même qu'aux grandes municipalités (Collectivités locales). Elles sont inspirées des échanges qui ont eu lieu lors des trois Forums de discussion préparatoires à la Conférence, de même qu'aux deux Focus Group tenus le 31 mai 2016. Les deux co-auteurs du présent Compte rendu officiel ont rédigé ces douze recommandations, qui n'ont pas été pré-validées par les conférenciers, les commanditaires ou les partenaires événementiels. Ceux-ci ne peuvent donc pas en assumer la paternité ou la responsabilité.

1.. Attribuer à un gestionnaire la Responsabilité de l'innovation publique, pour chaque organisation publique de plus de 500 employés.

Plusieurs conférenciers de la Conférence du 11 mai 2016 ont souligné que « L'on parle beaucoup de l'innovation publique, mais que très peu en font vraiment ». Actuellement, cette responsabilité est plutôt diffuse, voire peu canalisée dans les organisations publiques, comme c'est parfois le cas pour d'autres activités horizontales ou transversales comme l'approche client, la qualité, la veille de l'environnement externe, ou même la performance publique. En effet, c'est la responsabilité de tous, donc de personne en particulier et malheureusement, ça passe parfois entre les dents du râteau ; donc sans aucune activité, ni résultat tangible. Pour pallier à ces lacunes, il faudrait nommer rapidement un gestionnaire responsable, qui au besoin pourrait se faire aider d'un réseau de correspondants travaillant déjà dans les différentes unités d'affaires. Parmi les premières tâches à réaliser dans chaque organisation publique, citons simplement : Diagnostic de la situation actuelle de l'innovation publique / Situation cible / Planification triennale / Plan annuel d'actions / Bilan annuel des réalisations / Correction des écarts, car il y en aura forcément !

2.. Production de Rapports annuels thématiques sur l'innovation publique

Chaque gestionnaire responsable de l'innovation publique serait responsable de produire un Rapport annuel pour son organisation publique. Puis une instance centrale pourrait ensuite tenir à jour un inventaire des différents types d'innovations publiques avec des exemples concrets et énonçant « leurs pourquoi » et aussi « leurs comment », ceci afin de les diffuser plus rapidement et largement, tout en permettant la réutilisation, sans avoir à réinventer la roue. Un document annuel d'ensemble serait alors produit, soit un seul pour l'ensemble du gouvernement, ou encore, de la collectivité locale et ses arrondissements, du Réseau d'établissements de santé, etc. Comme dit l'adage, on peut difficilement améliorer ce que l'on ne mesure pas ! ; et ce, d'autant plus que le partage et la collaboration sont des terroirs d'efficacité collective à ne plus négliger !

3.. Permettre au personnel de suivre des activités de sensibilisation et de formation en dehors de leurs équipes et lieux habituels de travail

Le fait de côtoyer des gens de différentes organisations publiques stimule l'idéation et la réflexion constructive, tout en permettant du même coup une certaine « défusion cognitive », nécessaire à l'innovation publique et à une amorce du changement planifié prenant notamment la forme d'une transformation organisationnelle. Cette formation pourrait être axée sur le développement des forces actuelles des personnes et des collectifs, plutôt que de se focaliser uniquement sur la réduction des manques et des faiblesses. Comme l'entraînement en vue de participer aux Jeux olympiques, la haute performance publique doit se bâtir une strate à la fois, à partir de ses forces et atouts, Elle demande d'abord une ferme intention stratégique, puis beaucoup de pratiques, sans doute pas toutes bien réussies ; ce qui implique donc le « droit à l'erreur », qui doit être considéré comme constructif, plutôt que restrictif et contrôlant. Compte tenu de la singularité de chaque organisation publique, la ressource humaine doit maintenant être considérée réellement comme une ressource primordiale dans laquelle on se doit d'investir, afin d'accumuler, voire de capitaliser des savoirs individuels et collectifs, pouvant être utilisés à l'avenir pour engendrer un flux d'avantages et de valeur ajoutée. Il faut se garder de la considérer comme une ressource renouvelable --ou simplement remplaçable par des plus jeunes-- car ceci n'est pas vrai dans une véritable Économie du savoir. En fait, dans une telle économie, on recherche de la conation et de la cognition dans un rapport systémique et synergique, afin de stimuler et nourrir l'intelligence individuelle et l'intelligence collective. Un virage sociétal favorisant pour vrai l'intraprenariat et l'entreprenariat s'impose également, pour créer de nouvelles richesses individuelles et collectives. En effet, dans ce type d'économie, on a nul besoin de gros muscles, ou encore, des différents états d'âme de tout un chacun émis en direct, notamment sur les réseaux sociaux ; mais plutôt de bonnes idées porteuses d'innovation publique pour nous tous aujourd'hui, mais aussi pour ceux qui nous survivront !

4.. Réaffirmer l'importance des Forums et autres regroupements de responsables fonctionnels

Les Forums (par exemple au gouvernement du Québec : le Forum des gestionnaires en Technologie de l'information « FGTI », ou encore, le Forum des directrices et directeurs des ressources humaines de la fonction publique québécoise « FDRH », pour ne nommer que ceux-là), ont plus que jamais un rôle fondamental à jouer dans les gouvernements; dans le contexte actuel de réseautage accru, de rapides changements technologiques et d'une forte pression sur le personnel, notamment en terme d'immédiateté et de résultats livrés. En effet, ces regroupements de responsables fonctionnels, de même que les communautés virtuelles de gestionnaires, réduisent le sentiment d'isolement des gestionnaires, tout en favorisant du même coup le partage des bonnes pratiques et la mise en commun rapide de ressources déjà compétentes.

5.. Établir une stratégie de travail collaboratif, d'équipes efficaces et de désilotage des organisations publiques

*La conférence « Collaboration dans les Projets et Organisations publiques » tenue à l'ENAP-Québec le 23 septembre 2015 a mis en évidence des moyens concrets pour désiloter les organisations publiques. Celle-ci a également traité du management de l'intelligence collective (Compte-rendu officiel gratuit, disponible sur **SMARTCONFERENCE.CA**). Les conférenciers à la Conférence du 11 mai 2016 ont réitéré l'importance de « désiloter » les organisations publiques pour créer de la valeur ajoutée, notamment celle requise pour réaliser l'innovation publique. Plus que jamais, l'innovation publique doit d'abord s'alimenter des ressources humaines internes, afin de réduire la résistance au changement et assurer du même coup une certaine pérennité, et ce, dans un contexte de changements très, voire trop, rapides. Ainsi, il faudrait rapidement passer du Chaos-Ordic (The ChaOrdic Age, Dee Hock 1999) à l'Innovation-Ordic, afin de canaliser les forces vives et les leviers du changement. Une chose est d'ores et déjà acquise : cela ne va pas se faire tout seul ou simplement en claquant des doigts !*

6.. Favoriser la mise en place d'outils collaboratifs et de plateforme collaborative, dans les organisations publiques

Les exemples d'histoires à succès ne manquent pas en matière de Communautés virtuelles, notamment les Communautés de gestionnaires et aussi les Communautés de pratiques thématiques (par exemple GP-Québec, pour les praticiens de la gestion de projet public). Il existe également une large panoplie d'outils de travail collaboratif. (Par exemple des WIKI, BLOGUES ou MOOC gouvernementaux, mais aussi des Intranets, Portails, etc.) Outre les bonnes intentions, il faut maintenant pouvoir disposer d'outils éprouvés accessibles directement à partir de son poste de travail et pas uniquement de son appareil mobile ou de sa résidence !

7.. Favoriser la formation continue des gestionnaires publics, avec une participation obligatoire minimale de X jours par an

Les membres d'ordres professionnels et certains autres praticiens (par exemple les Chefs de projet certifiés ou PMP de l'association internationale PMI™) doivent maintenir annuellement ou bi-annuellement un certain seuil minimal de participation à des activités de formation et/ou de pratiques communautaires, ceci afin de maintenir leurs droits d'adhésion au titre professionnel et/ou à une certification professionnelle particulière acquise après un certain cheminement. Une telle approche de « minimum requis » est jugée nécessaire pour maintenir un bon niveau de pratiques (décision, exécution, relation client, etc.). Ceci devrait également s'appliquer aux gestionnaires publics, compte tenu des avancés rapides de la recherche, mais aussi des pratiques diversifiées en Management public. Nous recommandons donc un strict minimum de 1 pour cent du nombre d'heures travaillées annuellement. Un peu comme dans l'esprit de « Loi québécoise favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre », dont l'exigence est d'investir l'équivalent d'au moins 1 % de la masse salariale dans la réalisation d'activités de formation qui visent le développement des compétences du personnel). Et devenir un cordonnier, bien chaussé !

8.. Favoriser la formation continue sur l'innovation publique

Certains thèmes horizontaux ou transversaux sont typiquement peu --ou pas-- couverts par la formation académique universitaire, selon la situation propre aux différentes régions du globe. C'est souvent le cas avec des thèmes horizontaux ou transversaux, notamment la performance et l'innovation. Heureusement, les effets négatifs de ce phénomène peuvent être atténués, notamment par la mise en ondes rapide de formation continue en mode présentiel, en ligne (eLearning, webinaire, MOOC, etc.) ou encore mode mixte (hybride). Personne ne pourra plus dire que sa formation universitaire n'a duré que X ans, puisque maintenant elle dure toute la vie !

9.. Revisiter l'approche client des services publics

Outre la promulgation de Loi et/ou de Politique publique encourageant la Gestion axée résultat (GAR), il y a une quinzaine d'années déjà dans certaines juridictions ; plusieurs organisations publiques ont adopté des « Déclarations de services aux citoyens ». Ces déclarations corporatives sont habituellement des intentions stratégiques clairement exprimées en faveur de la qualité des services publics offerts aux individus et aux entreprises. Mais certains ont été bien au-delà des intentions avec des engagements fermes, face aux différents niveaux de services offerts, prenant par exemple la forme d'une « Charte de relation client », avec le complément de « Parcours client » publiés. Ces différents documents pourraient être revisités, afin de tenir compte des résultats et impacts découlant des décisions prises en matière d'innovation publique (Approche client dite « DARI », pour Décision-Action-Résultat-Impact). En effet, dans un contexte de complexité sans précédent, mieux décider, c'est peut-être aussi mieux prévoir !

10.. Adopter formellement à haut niveau un management respectueux de la ressource humaine, dans un souci constant de qualité du point de vue du client, mais aussi de respect de la vie privée et de performance publique mesurée.

Le gestionnaire public est de tout temps un « Donneur de sens », utilisant notamment ses propres capacités & expériences, son Leadership et son style de gestion, de même que la capacité organisationnelle réellement disponible (Compétences X Efforts), ceci pour atteindre des résultats et générer de la valeur ajoutée. Mais le contexte actuel, illustré dans les allocutions du 11 mai 2016, mais également dans la littérature managériale (complexité grandissante, besoins diversifiés et personnalisation requise de services publics, immédiateté et pression du temps par des effets accrus de concurrence et de la mondialisation, etc.), de même que la diffusion massive d'états d'âme instantanés sur les réseaux sociaux (à défaut d'une recherche plus étoffée de la vérité, appuyée par des faits et écrits, du type « le pour et le contre » ou encore « thèse, antithèse, synthèse »), tout ceci crée d'énormes pressions sur le gestionnaire public et ses collaborateurs, contribuant ainsi à l'épuisement professionnel (Burnout) et peut-être même la dépression.

Il serait aisé de recommander d'investir plus de ressources dans les Programmes d'aide aux employés (PAE). Nous privilégions plutôt, dans le contexte actuel de restriction budgétaire dans la plupart des gouvernements des pays industrialisés, de répartir plus adéquatement les sommes déjà disponibles pour des activités PAE et autres activités de soutien, en investissant autant dans la « Prévention » (par exemple Coaching managérial, soutien au personnel face aux changements technologiques, etc.), que dans des activités strictement de type « Réparation » (PAE). En effet, l'expérience des deux ou trois dernières décennies de l'Amélioration continue de la qualité (TQM), de la Production allégée (LEAN) et du Mouvement Agile, dans le contexte des organisations publiques, semble clairement plaider en faveur de la Prévention et de ses bienfaits, notamment dans la prévention des erreurs et la détection hâtive des signaux faibles. Si d'aucuns disent que les ressources humaines sont importantes ; il est maintenant grand temps de l'appliquer dans la réalité de tous les jours en respectant mieux l'intelligence individuelle et les particularités de l'intelligence collective ; et ceci non pas dans un modèle uniformisateur genre « Tout le monde pareil » ou « Crème glacée à la vanille », mais bien dans un modèle plus respectueux des différences, notamment culturelles !

11. Mettre en place un Comité consultatif inter-organisationnel portant uniquement sur l'innovation publique, qui soit diversifié et représentatif

Ce Comité consultatif inter-organisationnel (interministériels –OU– inter-arrondissements municipaux), idéalement d'au plus 21 membres, se réunissant en présentiel qu'une ou deux fois l'an, mais qui aurait une très forte présence en ligne (Coordination focalisée résultats / Mise en ondes des travaux publiables, etc.), à la fois sur le Web traditionnel et les Réseaux sociaux.

12.. Toute innovation publique significative devra s'inscrire dans le développement durable et le point de vue des générations futures

Les conférencières Danielle Desbiens et Sylvie Mercier ont souligné dans leur allocution conjointe du 11 mai les travaux de Otto Scharmer & Katrin Kaufer.

Dans leur ouvrage de 2013 intitulé "Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economies" ces mêmes auteurs se demandent : Pourquoi dans notre société postmoderne nous créons collectivement des résultats que personne ne veut ? En parlant du développement durable.

Comme le citait la conférencière Laure Waridel il est maintenant temps d'agir : « Parce qu'on a plus de temps, pour prendre de mauvaises décisions ».

Les nouvelles innovations publiques devraient donc passer le test du développement durable et du point de vue des plus jeunes, notamment parmi les gestionnaires publics, les chefs de projet et les conseillers en ressources humaines, ceci pour :

«FAIRE MIEUX, en faisant autrement, TOUS ENSEMBLE» !