

48

HORIZONS PUBLICS

COMPRENDRE

ANTICIPER

INNOVER

AGIR

horizonspublics.fr

DOSSIER

INNOVATION PAR MISSION : MODE PASSAGÈRE OU EFFET DURABLE ?

Au-delà des frontières

Management : la France
mauvaise élève en Europe

Anticipations publiques

Comment mieux inscrire
l'action publique
dans le temps long ?



Grand entretien

CLAIRE LEMERCIER

Tirer les leçons de l'histoire pour construire
les services publics de demain.

L'approche mission, un nouvel horizon pour l'innovation publique ?

L'interpellation lancée par l'économiste Richard R. Nelson en 1977 – « Si nous pouvons marcher sur la Lune, pourquoi sommes-nous incapables de résoudre les problèmes du ghetto ? » – résonne avec une acuité renouvelée face aux défis de notre époque, ces problèmes sournois (en anglais « *wicked problems* ») comme le climat ou les inégalités. Pour y répondre, l'« approche mission » (MOIP), popularisée par l'économiste Marianna Mazzucato, s'impose comme une piste à suivre pour transformer plus radicalement l'action publique.

Cette approche est-elle un simple effet de mode ou le véritable moteur d'une transformation systémique indispensable ? Pour explorer cette question centrale, Jean-Baptiste Pointel, expert et chercheur en innovation publique, nous a accompagnés dans l'élaboration et la production de ce numéro.

La mission, dont les principes s'inspirent du programme Apollo, doit être audacieuse, viser la transformation de la société et être limitée dans le temps. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) la définit comme un ensemble coordonné de mesures mobilisant la science, la technologie et l'innovation pour atteindre des objectifs précis liés à un défi sociétal. Il s'agit d'un engagement de longue haleine, comparable, selon Anna Folke Larsen, l'une des rares spécialistes des approches par mission, à un « tour du monde en voilier : beaucoup de changements à opérer, avant d'arriver à destination ». L'approche mission exige de transformer fondamentalement la manière de travailler, repose sur une gouvernance plus ouverte (administration, entreprises, chercheurs et citoyens) et sur l'expérimentation.

« La mission est une boussole, voire l'étoile Polaire, pour mener des innovations de rupture profonde. Souvenons-nous que changer un système est tel l'Everest : il est plus prudent d'éviter de l'escalader par la face nord ! », avertit Jean-Baptiste Pointel. Christian Bason, figure centrale dans le domaine de l'innovation publique et des approches par mission, que nous avons interviewé, insiste sur la nécessité d'un « leadership d'écosystèmes » pour naviguer dans cette complexité.

Si le champ d'application est large – des stratégies nationales (Pays-Bas / Naar de top, Health~Holland) aux expériences locales (Camden, Marseille) –, le chemin est semé d'embûches. Philippe Larrue de l'OCDE souligne que cette approche s'oppose à celle qui a favorisé les silos dans nos institutions, le *New Public Management* (NPM). Le principal danger réside dans le « *mission-washing* », c'est-à-dire l'affichage d'une ambition sans la maturité organisationnelle, notamment en matière de leadership et de politiques de ressources humaines alignées.

L'approche mission n'est pas un nouveau slogan, mais bien un nouveau mode d'organisation. C'est ce que résume l'économiste Marianna Mazzucato : une mission, ce n'est pas un nouveau nom pour un vieux projet, c'est une manière différente de travailler.

Julien Nessi,
rédacteur en chef d'*Horizons publics*

SOMMAIRE

L'actualité vue par...

Emmanuel Clavaud,
ancien directeur du SDMIS Lyon-Rhône | 4

Ils nous étonnent

Compétences numériques :
la DINUM mise sur le campus
du numérique public | 8

Et si l'innovation RH redonnait
du souffle à l'administration ? | 10

Des citoyens-contrôleurs
des dettes des communes ! | 12

Au-delà des frontières

Management :
la France, mauvais élève en Europe | 14

Grand entretien

Claire Lemerrier
« Tirer les leçons de l'histoire
pour construire les services publics
de demain. » | 18

BOÎTE
À IDÉES
...

Cette revue est aussi la vôtre !

N'hésitez pas à nous soumettre vos envies de lecture,
propositions de collaboration ou toute remarque nous
permettant de mieux répondre à vos attentes.
redaction@horizonspublics.fr

Dossier

INNOVATION
PAR MISSION :
MODE PASSAGÈRE
OU EFFET DURABLE ?

Sur le terrain

Comment réinventer l'action publique ?
Camden, un laboratoire vivant
Par Jean-Baptiste Pointel | 28

Mises en perspective

L'approche mission, une boussole
pour transformer la société
Par Jean-Baptiste Pointel | 34

Quand Marseille expérimente
l'innovation par mission
Propos recueillis par Julien Nessi | 42

Christian Bason :
du pilotage des missions
au leadership d'écosystèmes
Propos recueillis par Stéphane Vincent | 48

Mission Santé ! L'exemple néerlandais
de Health~Holland
Par Jean-Baptiste Pointel | 54

Dans les secrets de fabrication
de l'eXtrême Défi Mobilité
Par Julien Nessi | 62

Anna Folke Larsen :
« Une mission, c'est comme
un tour du monde en voilier :
beaucoup d'étapes, avant d'arriver
à destination. »
Propos recueillis par Stéphane Vincent | 68

Mesurer la maturité de son organisation
avant de se lancer dans une mission
Par Jean-Baptiste Pointel | 74

Réactions

Philippe Larrue :
« L'innovation par mission,
un outil pour répondre
aux grands défis sociétaux. »
Propos recueillis par Julien Nessi | 78

Anticipations
publiques

Quels services publics en 2040 ?
Par Julien Nessi | 88

Comment mieux inscrire
l'action publique
dans le temps long ?
Par Julien Nessi | 92

IAG : emplois transformés
ou disparus dans la fonction
publique territoriale ?
Par Stéphane Menu | 96

CARTOSCOPIE

Travail transfrontalier :
la grande ruée vers l'étranger
Par Christophe Plotard | 100

Cultures publiques

Revue de web | 102



INNOVATION PAR MISSION : MODE PASSAGÈRE OU EFFET DURABLE ?

« Si nous pouvons marcher sur la Lune, pourquoi sommes-nous incapables de résoudre les problèmes du ghetto ? », interpellait l'économiste américain Richard R. Nelson, dans *The Moon and the Ghetto* (1977).

Pourquoi sommes-nous capables d'envoyer un homme sur la Lune mais incapables de résoudre les problèmes complexes de nos sociétés ? Ces « *wicked problems* » – climat, inégalités, santé – exigent bien plus que des solutions technologiques plus faciles à résoudre : ils appellent une mobilisation collective.

Popularisée par Marianna Mazzucato, « l'approche mission » s'impose désormais dans l'innovation publique. Le succès de cette formule est flagrant : depuis 2013, près de 200 expériences ont été menées dans plus de 30 pays tout autour du monde. Mais derrière son succès mondial, est-ce une véritable révolution ou un effet de mode ? De quoi est-il question ? Est-ce réellement novateur ? Pourquoi un tel engouement ? Quels sont les prérequis pour engager sa collectivité dans les missions ?

Un numéro coordonné par Jean-Baptiste Pointel, expert et chercheur en innovation publique.



Christian Bason

Anna Folke Larsen

Philippe Larrue

Gabriel Plassat

Jean-Baptiste Pointel

Weronika Sarnowska

Camille Spaeth

Stéphane Vincent

horizonspublics.fr

