HAL
open science

Les outils et modalités de l'innovation managériale locale dans un contexte en tension et en mutation

David Carassus, Alexandra Simon

To cite this version:

David Carassus, Alexandra Simon. Les outils et modalités de l'innovation managériale locale dans un contexte en tension et en mutation. 8èmes rencontres Midi-Pyrénées du CNFPT, Feb 2015, Toulouse, France. hal-02141942

HAL Id: hal-02141942

https://univ-pau.hal.science/hal-02141942v1

Submitted on 11 Dec 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Observatoire du PiloTage et de l'Innovation Managériale locAle

CHAIRE OPTIMA

Les outils et modalités de l'innovation managériale locale dans un contexte en tension et en mutation

8ème rencontres Midi Pyrénées du CNFPT

Vendredi 27 février 2015, Délégation régionale du CNFPT, Toulouse

David CARASSUS
Professeur des universités
Directeur de la Chaire OPTIMA
Diplômé d'expertise comptable

Alexandra SIMON
Docteure en gestion
Ingénieure de recherche
Chaire OPTIMA

IIème SÉMINAIRE
Observatoire du PiloTage et de l'Innovation Managériale locAle
CHAIRE OPTIMA
Collectivités locales, comment faire mieux avec moins ?
Innovons !
21 mai 2015
PALAIS BEAUMONT
Attractivité
Décisions
Management public
Organisation
Innovation
Mutualisation
Opinion
Qualité
Intercommunalité
Service Public
Communes
Changement
Elus
Performance
TIC
Départements
Observatoire
Accompagnement
Choix
Echanges
Partage
Idées
Partenaires
Régions
Pilotage
Territoire
RH
Action
Citoyens
Collectivité locale
Politiques publiques
Adaptation
Solutions
Gestionnaires
Stratégie
Recherche
INNOVATIONS
POLITIQUE ET STRATEGIQUE / OGANISATIONNELLE ET DE GOUVERNANCE / COMPORTEMENTALE ET RH / TIC
SÉMINAIRE PAYANT
INSCRIPTION OBLIGATOIRE : http://optima.univ-pau.fr
IAE PAU-BAYONNE Ecole Universitaire de Management
UNIVERSITÉ DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR
Creg Centre de recherche en gestion
PpP Pau Porte des Pyrénées Communauté d'agglomération

Rappel

SOMMAIRE

1. **Un contexte local en mutation**
2. Une problématique centrée sur l'innovation locale
3. Les outils de l'innovation managériale locale
4. Les modalités du pilotage de l'innovation managériale
5. Conclusion : une gestion du changement passant par l'innovation managériale

1. Un contexte local en mutation

- Des mutations **institutionnelles** : stabilité des finances de l'Etat dans le contexte européen, LOLF, RGPP, MAP, etc.
- Des mutations **politiques** : transferts de compétences, modification des périmètres d'activité, etc.
- Des mutations **organisationnelles** : fusions/regroupements/mutualisations, accroissement de la taille, horizontalisation des relations, etc.
- Des mutations **financières** : dotations de l'Etat en diminution, transferts de compétences non financés/compensés, pression fiscale saturée, capacité d'endettement réduite, etc.
- Des mutations **productives** : externalisation, satellisation, public-privé, etc.
- Des mutations **démocratiques** : volonté de participation, défiance vis-à-vis des élus/partis, demande de reddition des comptes, etc.
- Des mutations **culturelles** : logique de résultat au delà d'une logique de moyens, etc.
- Des mutations **managériales** : participatif, collaboratif, itératif, etc.

1. Un contexte local en mutation

⇒ Ces nombreuses mutations entrainent un **climat d'incertitude** et **d'absence de lisibilité** favorisant l'émergence de différents **risques** à l'échelle locale (humains, financiers et stratégiques),

⇒ Ces nombreuses mutations renforcent la nécessité d'**innovation anticipée, « endogène » et sous contraintes** devant permettre de prévenir et de maîtriser ces risques :

- ✓ *exemple institutionnel à l'échelle européenne : Observatoire de l'innovation publique de l'OCDE*
- ✓ *exemples institutionnels à l'échelle nationale : Futurs Publics, semaine de l'innovation, laboratoire Superpublic, programme Réacteur Public, etc.*
- ✓ *exemples institutionnels à l'échelle locale : TERRITORIA, OPTIMA, 2ème région, rapport OURAL-LEBRANCHU, etc.*

1. Un contexte local en mutation

- « *L'**innovation managériale** est la mise en place de pratiques, de processus, de structures de management nouveaux, qui sont significativement différents des normes habituelles* » (BIRKINSHAW & MOL, 2006)

- L'introduction d'innovations managériales est un **moyen** :
  - De s'approprier les mutations imposées par l'environnement des collectivités,
  - D'anticiper et de gérer les changements à l'œuvre,
  - De réduire les risques et problématiques humaines liées aux contraintes des collectivités et aux mutations qui s'accélèrent.

SOMMAIRE

1. Un contexte local en mutation

2. **Une problématique centrée sur l'innovation locale**

3. Les outils de l'innovation managériale locale

4. Les modalités du pilotage de l'innovation managériale

5. Conclusion : une gestion du changement passant par l'innovation managériale

2. Une problématique centrée sur l'innovation locale

- Comment l'innovation managériale peut-elle être un **levier de prise en compte des mutations** actuelles dans les collectivités ?

- Dans un contexte tendu et en mutation, quels peuvent être **les outils de l'innovation managériale** à mettre en œuvre ?

- Quelles **modalités** doivent être mobilisés pour mettre en œuvre ces outils ?

- De manière plus générale, comment assurer **la gestion du changement** ou comment **piloter l'innovation** au sein des collectivités ?

SOMMAIRE

1. Un contexte local en mutation

2. Une problématique centrée sur l'innovation locale

3. **Les outils de l'innovation managériale locale**

4. Les modalités du pilotage de l'innovation managériale

5. Conclusion : une gestion du changement passant par l'innovation managériale

3. Les outils de l'innovation managériale

Des outils de diverses natures couvrant plusieurs thématiques :

- L'innovation **politique et stratégique** (concernant les usagers, citoyens, parties prenantes),
- L'innovation **organisationnelle et de gouvernance** (concernant les ressources financières, patrimoniales, structurelles, etc.),
- L'innovation **comportementale et humaine** (concernant les agents en terme de qualité de vie au travail, de prévention des risques psychosociaux, ou d'attitudes au travail),
- L'innovation **numérique** (concernant les modes de fonctionnements de la collectivité et les relations à l'environnement local).

3. Les outils de l'innovation managériale

3.1) L'innovation politique et stratégique

Au regard des nombreuses mutations et des pratiques actuelles, il semble nécessaire pour les collectivités de :

- Apprécier les **besoins** de leur environnement territorial,
- Repenser les modes de fonctionnement en fonction des besoins de la population (**right-sizing**),
- Structurer les actions selon des **objectifs** et des **priorités** correspondant aux exigences et évolutions de l'environnement,
- Mesurer les réalisations et effets des politiques locales puis en tenir compte pour la priorisation de ses politiques locales et des moyens affectés,
- Améliorer la **reddition des comptes** aux parties prenantes,
- Améliorer l'**attractivité** de la collectivité en maîtrisant les éléments de sa marque territoriale.

3. Les outils de l'innovation managériale

3.1) L'innovation politique et stratégique

Avec les logiques/outils suivants :

- **Stratégie** : diagnostic territorial, projet de territoire / stratégique, plan de mandat, matrice stratégico-financière, etc.
- **Marketing territorial** : analyse et définition de l'image territoriale, évaluation de la satisfaction sur les services publics existants, etc.,
- ***Lean management*** : analyse des besoins des usagers, incidence sur modes de fonctionnements, amélioration de la qualité produite, etc.
- **Evaluation des politiques locales** (moyens, réalisations, effets/impact) : indicateurs et tableaux de bord, etc.
- **Communication externe** : adaptation de la communication aux besoins des parties prenantes, gestion de la relation usager, etc.

3. Les outils de l'innovation managériale

3.2) L'innovation organisationnelle et de gouvernance

Au regard des nombreuses mutations et des pratiques actuelles, il semble nécessaire pour les collectivités de :

- Adapter **l'organisation** en fonction de sa stratégie mais aussi de ses ressources (financières et structurelles),
- Mettre en **commun** des moyens humains, techniques et/ou patrimoniaux sous l'impulsion des réorganisations territoriales,
- Favoriser un **pilotage des ressources** locales par les politiques publiques rendus et sur le long-terme,
- Améliorer la **performance** locale (ressources, service public),
- Mener une réflexion sur les pratiques de **gouvernance** et le **dialogue de gestion** en les adaptant aux nouvelles problématiques.

3. Les outils de l'innovation managériale

3.2) L'innovation organisationnelle et de gouvernance

Avec les logiques/outils suivants :

- **Organisation** : Schéma de mutualisation, projets de services, responsabilisation financière des directions métiers et supports, etc.,
- **Gouvernance** : rénovation du dialogue de gestion, mise en relation des instances de décision (Codir, Bureau, etc.) avec les outils stratégiques, etc.,
- **Mode de management** : management de projet, management participatif, management collaboratif/contributif, etc.,
- **Ressources** : optimisation de la gestion du patrimoine, optimisation de la gestion des achats, planification financière sur le long-terme (fonct, invt, masse salariale), démarche lolfique, etc.,
- **Information** : amélioration de la qualité de l'information, certification des comptes, etc.,
- **Processus** : simplification normative, contrôle interne, maîtrise des risques, etc.

3. Les outils de l'innovation managériale

3.3) L'innovation comportementale et humaine

Au regard des nombreuses mutations et des pratiques actuelles, il semble nécessaire pour les collectivités de :

- Maîtriser les problématiques de **santé au travail**, de **démotivation** et de **désengagement**,
- Adapter les **conditions organisationnelles** de travail,
- Anticiper les impacts suite à des changements non maîtrisés (**absentéisme**, ***turn-over***, **risques psychosociaux**, **inefficience**, etc.)
- Gérer le **changement** dans un contexte en tension et sous contraintes.

3. Les outils de l'innovation managériale

3.3) L'innovation comportementale et humaine

Avec les logiques/outils suivants :

- **Gestion des risques :** Plan de prévention des RPS respectant la législation, de réduire les coûts de non prévention et de réflechir sur le fonctionnement de l'organisation, etc.,
- **Mode de fonctionnement** : liaison entre fiches de poste et projets stratégiques/de services, etc.,
- **Compétences** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, plan de formation adapté au projet stratégique/services, plan de recrutement/mouvement, etc.
- **Evaluation/notation :** Baromètre RH permettant d'identifier les dysfonctionnements organisationnels influençant le climat de l'organisation, liaison entre objectifs stratégiques, opérationnels et individuels, etc.,
- **Comportement** : démarches de gestion du changement et d'appropriation des innovations managériales, etc.,

3. Les outils de l'innovation managériale

3.4) L'innovation numérique

Au regard des nombreuses mutations et des pratiques actuelles, il semble nécessaire pour les collectivités de :

- Simplifier le fonctionnement interne et développer des **outils collaboratifs**,
- Construire des **interactions** enrichies avec l'environnement,
- Modernisation des méthodes de **conception et distribution des services publics**,
- Agir sur le développement local et la création de ressources à partir de la **transition numérique**.

3. Les outils de l'innovation managériale

3.4) L'innovation numérique

Avec les logiques/outils suivants :

- **Management interne** : outils de pilotage des projets, outils collaboratifs internes, outils d'information des élus, etc.
- **Politiques numériques** : solutions numériques pour gérer les projets de proximité avec les usagers, outils de transition numérique (réseaux intelligents, mobilier urbain connecté, gestion de bâtiments publics, etc.), etc.,
- **Réseaux** : Outils de valorisation des réseaux télécoms (gestion fourreaux, RIP, DSP, régie, etc.), outils mutualisés entre collectivités, etc.

SOMMAIRE

1. Un contexte local en mutation

2. Une problématique centrée sur l'innovation locale

3. Les outils de l'innovation managériale locale

4. **Les modalités du pilotage de l'innovation managériale**

5. Conclusion : une gestion du changement passant par l'innovation managériale

4. Les modalités du changement par l'innovation managériale

4.1) La gestion du changement : la maîtrise du processus

- L'innovation managériale, dans un contexte de mutation, passe obligatoirement par une maitrise du processus de changement,
- « *Le processus de changement est plus important que le changement lui-même* » (CROZIER, 1998),
- « *La gestion du changement désigne l'adaptation des **mentalités**, de la **culture** et des **attitudes** des agents à un nouvel environnement, ce qui permet aux mesures de réforme de produire les résultats souhaités en surmontant les effets secondaires gênants et la résistance au changement* », (XXX, ANNEE),

4. Les modalités du changement par l'innovation managériale

4.2) La gestion du changement : l'appropriation des innovations

- Il est nécessaire d'envisager et d'**anticiper** les différentes étapes qui seront franchies pour entreprendre, promouvoir et implanter un changement dans l'organisation locale,
- La réussite d'une réforme et la production du changement exigent le soutien et l'**implication** des hommes au travers d'une démarche participative,
- Le processus d'appropriation est essentiel car c'est un processus d'**apprentissage** et il permet la construction de **sens** pour les membres de l'organisation ,
- La qualité de l'appropriation et sa faculté à produire des apprentissages bénéfiques va dépendre de la gestion du changement lors de l'introduction de la **nouvelle dynamique** au sein de l'organisation.

4. Les modalités du changement par l'innovation managériale

4.3) La gestion du changement : trois phases incontournables

- **Diagnostic** : identification du périmètre du changement (formalisation du besoin de la collectivité en termes d'objectifs stratégiques et opérationnels ; et identification des acteurs clés mais aussi des acteurs concernés) ,

- **Levier** : permet d'éviter les résistances au changement de la part des acteurs (formations, informations, communication et accompagnement); découle de la phase de diagnostic,

- **Pilotage** : mesure les actions mises en œuvre, le taux d'adhésion au projet ; mais surtout évalue les impacts du changement sur l'organisation en termes financiers, organisationnels et humains.

4. Les modalités du changement par l'innovation managériale

4.4) La gestion du changement : une approche culturelle et humaine

- Il est nécessaire d'accompagner le processus d'adaptation des mentalités, de la culture et des attitudes face à un nouvel environnement :
    - Pour lever les peurs et les incertitudes liées à la mise en œuvre d'un changement,
    - En produisant une communication et diffusion d'information régulière.

- Un travail sur la notion de **réceptivité** des parties prenantes est pertinent, au travers de 4 facteurs :
    - Une vision idéologique,
    - Le pilotage de l'innovation,
    - Une politique organisationnelle,
    - Les capacités de mise en œuvre.

SOMMAIRE

1. Un contexte local en mutation

2. Une problématique centrée sur l'innovation locale

3. Les outils de l'innovation managériale locale

4. Les modalités du pilotage de l'innovation managériale

5. **Conclusion : une gestion du changement passant par l'innovation managériale**

5. Conclusion : une gestion du changement passant par l'innovation managériale

- L'**innovation managériale**, parce qu'elle permet de mettre à plat l'organisation et ses processus, est un vecteur de prise en compte et de gestion des mutations actuelles des collectivités,
- De nombreux **outils**, sur diverses thématiques, quadrillant les missions de l'organisation publique locale (en interne et en externe), peuvent permettre aux collectivités d'engager une transition,
- Les mutations demandées aux collectivités passent impérativement par une réelle **gestion du changement,**
- La gestion du changement, par un mode projet participatif, compréhensible et lisible, permet l'**appropriation** d'innovations managériales comme éléments de réponses aux mutations actuelles.

Merci de votre attention

CONTACTS

David CARASSUS
Professeur des universités
Directeur de la Chaire
Diplômé d'expertise comptable

Alexandra SIMON
Docteure en sciences de gestion
Ingénieure de recherche

david.carassus@univ-pau.fr

alexandra.simon@univ-pau.fr

http://optima.univ-pau.fr

www.univ-pau.fr

IAE PAU-BAYONNE Ecole Universitaire de Management

CHAIRE OPTIMA
Observatoire du PiloTage et de l'Innovation Managériale locAle