



**HAL**  
open science

# L'accompagnement au changement : comment piloter et promouvoir les innovations managériales

David Carassus, Pierre Marin

## ► To cite this version:

David Carassus, Pierre Marin. L'accompagnement au changement : comment piloter et promouvoir les innovations managériales. Rencontres Nationales des Directeurs Généraux des Services, SNDGCT, Oct 2016, Antibes, France. hal-02142206

**HAL Id: hal-02142206**

**<https://univ-pau.hal.science/hal-02142206>**

Submitted on 21 Jan 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.



Le Syndicat National

des Directeurs Généraux

des Collectivités Territoriales



## *Accompagnement au changement : comment piloter et promouvoir les innovations managériales ?*

Antibes, 14 octobre 2016 (Atelier 9)

**David CARASSUS**

Professeur des universités en sciences de gestion  
Directeur de la chaire OPTIMA

**Pierre MARIN**

Maître de conférences en sciences de gestion  
Chaire OPTIMA

## Introduction (1/4) : Définition et origine de l'innovation

- **Etymologie** : Du latin « *innovare* » qui signifie renouveler à l'intérieur
- **Origine en contexte privé** : question ancienne plutôt centrée sur une **logique technologique** (produits, stratégie/business model), mais remise en cause quand à sa capacité à générer de la **performance à long terme**

- / innovation produit :



- / innovation business model :



*free*

- **Origine en contexte public** : question plus récente

- à l'échelle **européenne** : Observatoire de l'innovation publique de l'OCDE
- à l'échelle **nationale** : Futurs Publics, semaine de l'innovation, laboratoire Superpublic, programme Réacteur Public, etc.
- à l'échelle **locale** : TERRITORIA, 27<sup>ème</sup> région, rapport OURAL-LEBRANCHU, OPTIMA, Laboratoire AATF, etc.



## Introduction (2/4) : Définition de l'innovation managériale

- une question **plus originale** et **moins maîtrisée**
  - Birkinshaw et Mol (2006) recensent plus de 1 200 articles scientifiques traitant de l'innovation technologique contre à peine plus de 100 traitant de l'innovation managériale
  - Des innovations technologiques plus tangibles, objectives et maîtrisables ; des innovations managériales plus subjectives, immatérielles et complexes (car souvent **humaines et sociales**) mais génératrices de performance à LT
- Définition : « *l'**invention** et la **mise en œuvre** d'une **pratique** managériale, d'un **processus** managérial, d'une **structure** ou d'une **technique managériale**, qui sont nouveaux pour l'état de la connaissance dans l'intention de réaliser les objectifs organisationnels* » (Birkinshaw, Hamel et Mol, 2008)



## Introduction (3/4) : Le cycle de vie d'une innovation managériale

- Ses **4 étapes** : Birkinshaw, Hamel et Mol (2008)
  - la **motivation** : représente les facteurs et les circonstances poussant les individus à envisager de développer des innovations managériales ;
  - l'**invention** : épisode d'expérimentation externe à travers lequel de nouvelles pratiques managériales émergentes ;
  - l'**implémentation** regroupe le processus de mise en œuvre et le processus technique qui permet d'établir la valeur de la nouvelle innovation managériale dans la réalité.
  - la **théorisation** (ou **labellisation**) : représente un processus social à travers lequel les individus à l'intérieur et à l'extérieur des organisations saisissent la signification et valident l'innovation managériale pour construire sa légitimité.



## Introduction (4/4) : Les difficultés à innover dans le secteur local

- Des **pratiques** actuelles « **isolées** » et **hétérogènes** (MNT, 2016)
  - Étude INET/AATF : « *Contrainte budgétaire : adapter ou réinventer les organisations ?* »
  - **Méthodologie** : cinquantaine de collectivités interrogées sur leurs dispositifs innovants d'économies budgétaires
  - **Résultat 1** : « quelques **îlots d'innovation managériale** dans un océan de gestion et de pragmatisme », des actions de gestion plus que d'innovation
  - **Résultat 2** : des innovations souvent **participatives**, mais avec un **modèle souvent vertical** (direction des finances)
  - **Résultat 3** : l'émergence de l'**expérimentation**, mais peu compatible avec l'**urgence** de la situation
  - **Résultat 4** : un **faible prise en compte de la question RH** (repositionnement, pilotage de l'innovation, impact RPS/absentéisme)



# SOMMAIRE

## Comment piloter et promouvoir les innovations managériales ?

### 1. Motiver, acculturer

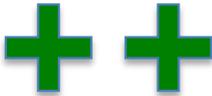
#### 1. Inventer

#### 2. Mettre en œuvre

#### 3. Institutionnaliser



## 1) Motiver, acculturer : (Favoreu et al., 2014)

- Des motivations **environnementales/contextuelles** (pression financière/fiscale, compétition politique, etc.) : **perspective déterministe et exogène** 
- Des motivations **internes liés aux leaderships** (portage/soutien des élus, portage/soutien de la direction administrative, suivi dans le temps) : **perspective volontariste** 
- Des motivations **internes comportementales** (culture préalable au management, capacité d'innovation, niveau de formation/ouverture à l'innovation) : **perspective endogène** 



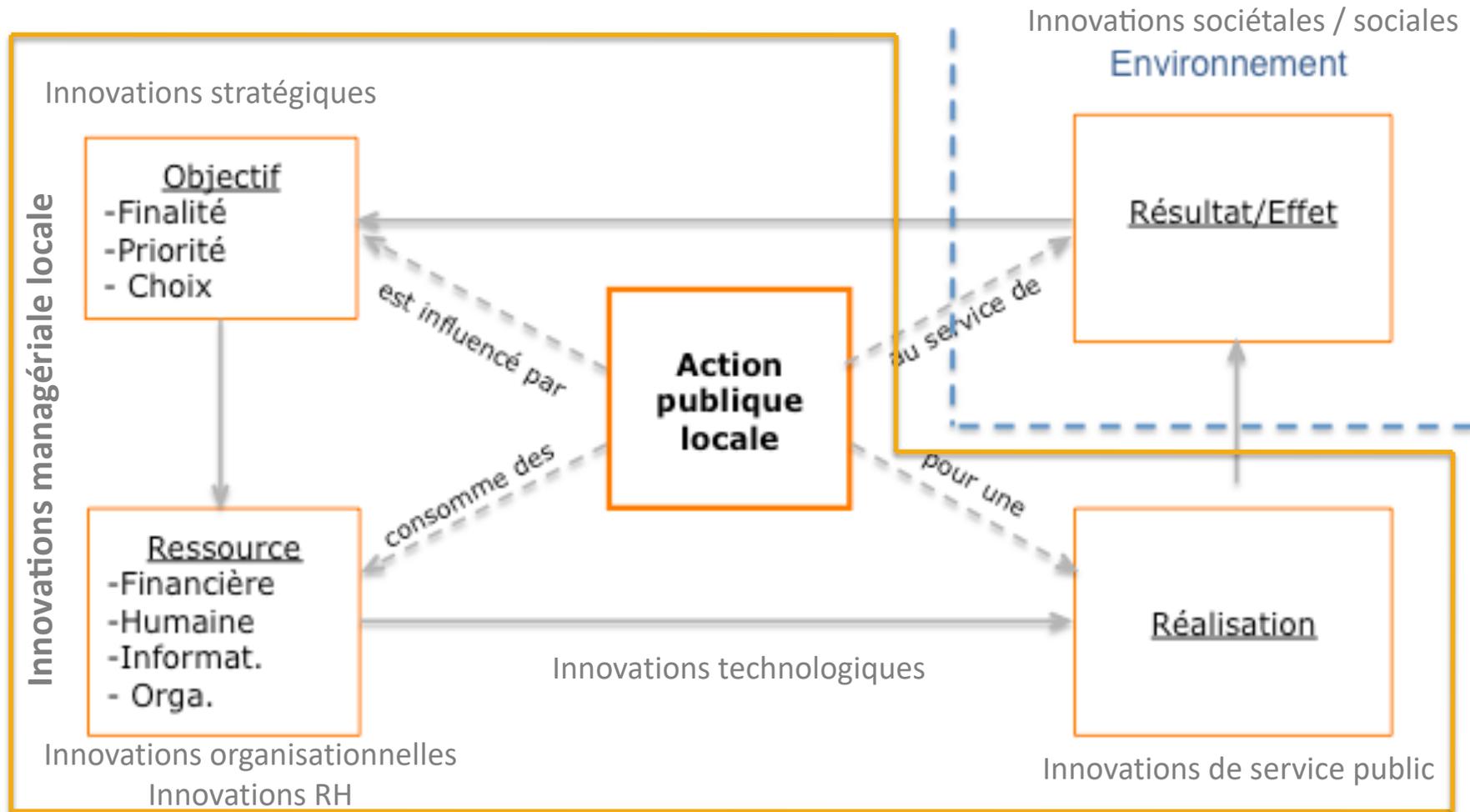
L'innovation managériale est conditionnée par des facteurs internes. Elle se prépare (formation, accompagnement, etc.) auprès des élus et agents

# SOMMAIRE

## Comment piloter et promouvoir les innovations managériales ?

1. Motiver, acculturer
- 1. Inventer**
2. Mettre en œuvre
3. Institutionnaliser

## 2) Inventer : de nombreuses voies pour le secteur local



L'innovation managériale est multiple, ces différentes formes étant liées. Elle s'anticipe (stratégie d'innovation)

# SOMMAIRE

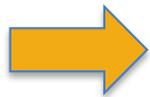
## Comment piloter et promouvoir les innovations managériales ?

1. Motiver, acculturer
1. Inventer
2. Mettre en œuvre
3. Institutionnaliser



## 3) Mettre en œuvre : (Favoreu et al., 2014)

- Des **facteurs méthodologiques importants** : une perspective technico-rationnelle / matérielle de l'innovation
  - communication,
  - participation des acteurs,
  - démarche planifiée et organisée.
- Un **changement « capacitant »** (Suarez, 2016) :
  - permet le dialogue et le transfert du changement dans les pratiques de travail,
  - permet la stimulation de variables individuelles par la réinvention et la réappropriation de l'activité de travail



**L'innovation managériale dépend du process mobilisé. Elle nécessite une participation des acteurs concernés.**

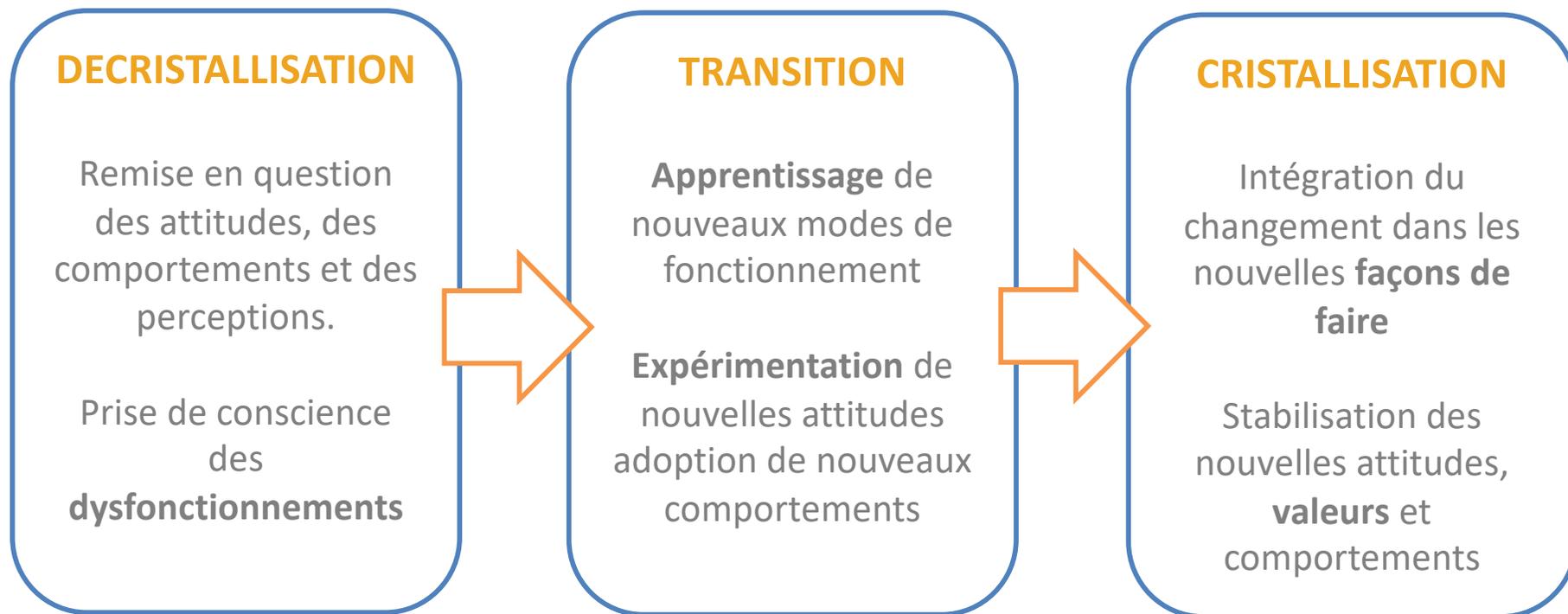
# SOMMAIRE

## Comment piloter et promouvoir les innovations managériales ?

1. Motiver, acculturer
1. Inventer
2. Mettre en œuvre
- 3. Institutionnaliser**

## 4) Institutionnaliser :

Des nouvelles routines organisationnelles à créer (Lewin, 1958)



L'innovation managériale ne se résume pas à l'invention. Elle appelle un changement des pratiques et des modes de fonctionnement sur le long terme



## Conclusion

- De nombreuses mutations et tensions renforcent la **nécessité d'innovation** anticipée, « endogène » et sous contraintes
- Des **formes** différentes et complémentaires d'innovations managériales
- Un **pilotage** de l'innovation nécessaire (le changement s'anticipe et s'organise)
- Toute la **collectivité** est concernée : élus/agents, cultures/outils, paradigmes / organisations, modes de relations / information, etc.
- En avant...

# Merci de votre attention

## CONTACTS

**Pierre MARIN**

Maitre de conférences en sciences de  
gestion

[pierre.marin@univ-pau.fr](mailto:pierre.marin@univ-pau.fr)

<http://optima.univ-pau.fr>



Le Syndicat National

des Directeurs Généraux

des Collectivités Territoriales



IVERSITÉ  
DE PAU ET DES  
PAYS DE L'ADOUR

