



HAL
open science

Innovations managériales et accompagnement au changement

David Carassus

► **To cite this version:**

David Carassus. Innovations managériales et accompagnement au changement. Séminaire des managers, Communauté d'agglomération de Béziers Méditerranée, Béziers, Mar 2019, Béziers, France. hal-02427664

HAL Id: hal-02427664

<https://univ-pau.hal.science/hal-02427664>

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.

Innovations organisationnelles et accompagnement au changement



« Séminaire des managers », 14 et 15 mars 2019, Béziers



David CARASSUS

Professeur des universités
Directeur de la Chaire OPTIMA

david.carassus@univ-pau.fr

SOMMAIRE

- 1) Introduction : Innovation et changement
- 2) Constats de départ et problèmes rencontrés
- 3) Solutions possibles
- 4) Conclusion : un changement de paradigme
- 5) Méthodologie globale de la démarche
- 6) Présentation des travaux à réaliser
- 7) Réalisation des travaux

Matin : Séminaire

Après-midi : GT



06.21.75.82.57

1) Introduction : Innovation managériale et changement

- Définition du changement

- « *Changer, c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer* » (Beaudoin, 1990)
- « *La gestion du changement désigne l'**adaptation** des mentalités, de la culture et des attitudes des agents à un nouvel environnement* » (Melchor, 2008)

*Le changement est donc une **dynamique**, un **processus d'apprentissage**, une **reconstruction des routines***

- **Définition de l'innovation managériale** : proposition et mise en œuvre de **stratégies** locales, de **structures/organisations**, de **règles/normes**, de **cultures**, d'**outils/techniques**, de **modes de fonctionnement** des services publics locaux, significativement différents des pratiques habituelles

Etat initial

Innovation



Changement

1) Introduction : un contexte en évolution



- mutations **institutionnelles** (Etat, Europe, etc.).
- mutations **politiques** (compétences, périmètres, etc.)
- mutations **financières** (baisse dotation, augmentation des dépenses, etc.)

- mutations **productives** (externalisation, satellisation, public-privé, etc.)
- mutations **démocratiques** (volonté de participation, défiance vis-à-vis des élus/partis, demande de reddition des comptes, exigences plus forte),
- mutations **culturelles** (logique de résultat au delà d'une logique de moyens, etc.)

SOMMAIRE

- 1) Introduction : Innovation et changement
- 2) **Constats de départ et problèmes rencontrés**
- 3) Solutions possibles
- 4) Conclusion : un changement de paradigme
- 5) Méthodologie globale de la démarche
- 6) Présentation des travaux à réaliser
- 7) Réalisation des travaux

Matin : Séminaire

Après-midi : GT



06.21.75.82.57

2) Des constats de départs critiques : des pratiques locales trop verticales et peu anticipatrices, malgré des risques importants

- Des pratiques actuelles « **isolées** » et **hétérogènes** (MNT, 2016)
 - Étude INET/AATF : « *Contrainte budgétaire : adapter ou réinventer les organisations ?* », étude sur une cinquantaine de collectivités
 - **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)

2) Des constats de départs critiques : des pratiques locales trop verticales et peu anticipatrices, malgré des risques importants

- Des risques pourtant importants sur le plan RH

Surcharge de travail

Relations difficiles avec la ligne
hiérarchique

Perte de confiance / contrôle

Diminution de la réponse aux besoins

Augmentation de l'incertitude / flou

Remise en question individuelles ou
collectives

Diminution de l'implication / engagement, augmentation des RPS,
démotivation, augmentation du risque d'absentéisme, etc.

2) Des constats de départs critiques : des pratiques locales trop verticales et peu anticipatrices, malgré des risques importants

- Des difficultés à innover dans le secteur public
 - Un **fonctionnement bureaucratique** néfaste à l'émergence de l'innovation : la lourdeur de la **hiérarchie**, les **structures en silo**, et les **processus fermés** top-down des administrations bureaucratiques impactent négativement les cycles d'innovation (Moore, 1995)
 - Le **cloisonnement** structurel propre au secteur public **réduit la transparence** et la **confiance** dans la mise en place des innovations, fragilisant donc leur diffusion
 - La **faiblesse des stratégies d'innovation** dans les politiques publiques se manifeste dans une **conception cyclique fermée** (Harris et Albury, 2009). Les administrations ne produisent pas la qualité et la quantité nécessaire d'innovations

SOMMAIRE

- 1) Introduction : Innovation et changement
- 2) Constats de départ et problèmes rencontrés
- 3) Solutions possibles**
- 4) Conclusion : un changement de paradigme

- 5) Méthodologie globale de la démarche
- 6) Présentation des travaux à réaliser
- 7) Réalisation des travaux

Matin : Séminaire

Après-midi : GT



06.21.75.82.57

3) Des nombreuses solutions : différentes études globales

Des solutions innovantes possibles (MNT, 2016)

- 1) Faire faire des **choix** aux **élus**
- 2) Passer d'une logique de plan à une logique d'**évaluation**
- 3) Affirmer le principe de **transparence** pour gagner la confiance des agents et les responsabiliser
- 4) **Inform**er, rassurer et faire **participer** les **agents**
- 5) Affirmer le droit à **expérimenter**, le **droit à l'erreur** afin de favoriser l'innovation
- 6) **Réinterroger** systématiquement les modes de faire
- 7) **Impliquer** largement les acteurs

3) Des nombreuses solutions : différentes études globales

Des solutions innovantes possibles (Bearing Point/SGMAP, 2014)

- 1) Renverser les points de vue
- 2) Croire aux vertus de l'échec
- 3) Faire simple, ça marche
- 4) Oser l'approche partenariale
- 5) Diversifier les profils
- 6) Recourir à de nouveaux modes collaboratifs
- 7) Motiver et mobiliser durablement

3) Des nombreuses solutions : différentes études globales

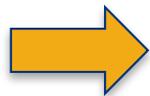
Les 6 virages à prendre (BlueNove, 2014)



3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour...

- ...3.1) motiver, acculturer :

- 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 liés aux innovations engagées** (facilité, faible périmètre, valeur ajoutée perçue) : **perspective opérationnelle** 
- 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. Le changement se **prépare** (formation, outils d'accompagnement, etc.) auprès des élus et agents

3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour...

- ...3.1) motiver, acculturer :

Les éléments à mobiliser



3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour...

- ...3.1) motiver, acculturer : **l'importance de la motivation sur le plan RH**
 - Théorie caractéristiques du travail (Hackman & Oldham, 1975) : « *La motivation de l'individu dépend de la manière dont son travail est conçu et organisé* »
 - La **variété** des compétences sollicitées (non monotone)
 - L'**identité** des tâches à effectuer (compréhension de chaque tâche)
 - Le **sens** des tâches à effectuer (utilité dans l'entreprise et/ou à l'extérieur)
 - L'**autonomie** dans le travail (liberté de réaliser son travail à sa façon)
 - Le **feed-back** (importance d'un retour sur ses réalisations)
 - Théorie de la fixation des objectifs (Locke, 1968) : « *La motivation de l'individu dépend de l'objectif qui lui est fixé* »
 - Fixer un objectif précis, spécifique et bien défini
 - Acceptation de l'objectifs fixé par l'individu
 - Avoir capacités pour atteindre les objectifs fixés
 - Avoir un feed-back constructif de son supérieur, etc.

3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour...

- ...3.1) motiver, acculturer : **l'importance de la motivation sur le plan RH**

- Théorie de l'équité (Adams, 1963) : « *L'individu est calculateur : sa motivation dépend du ratio qu'il obtient entre entrants et résultats* »

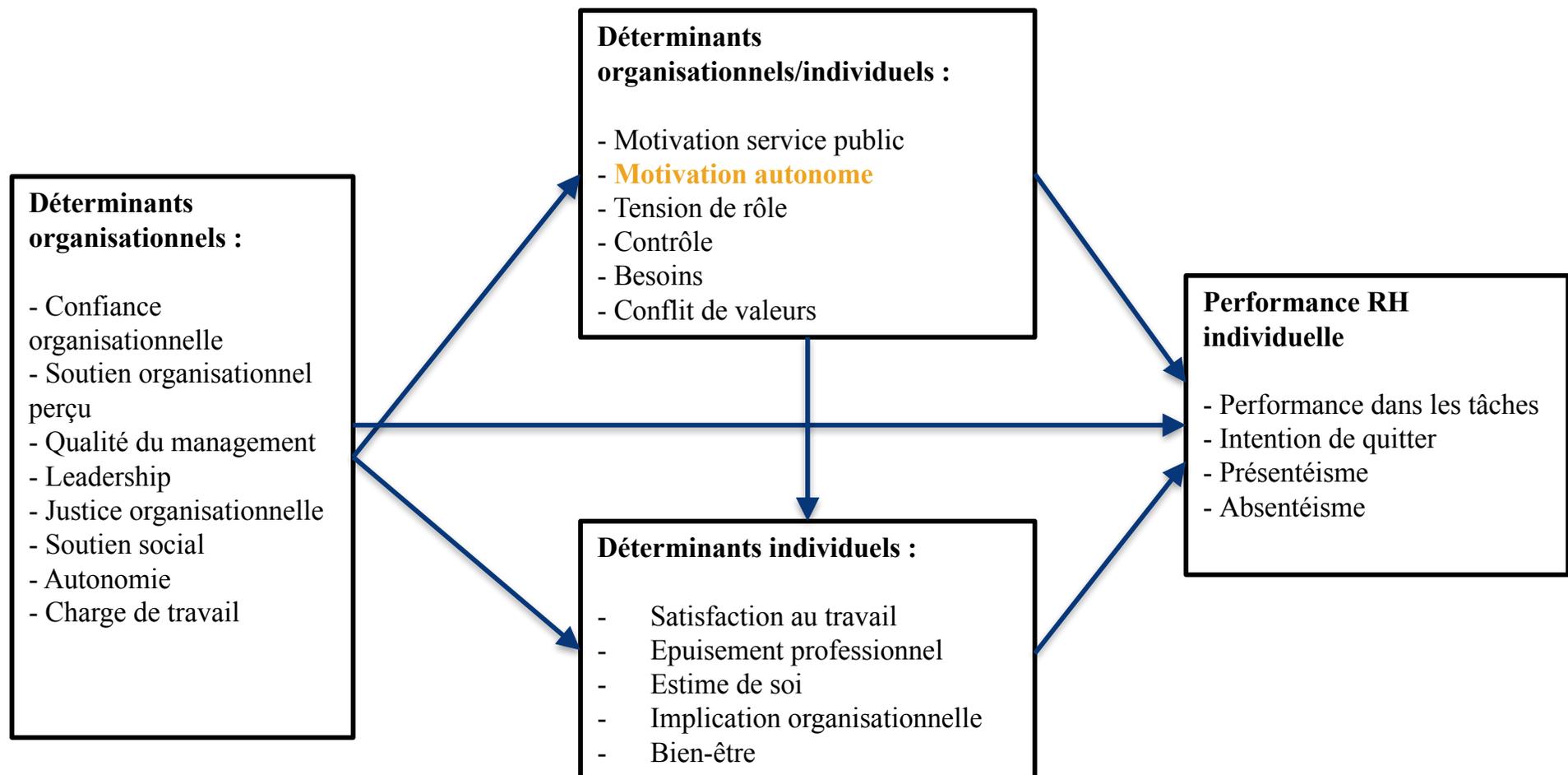
- Si sa rétribution est égale à sa contribution, il y a alors équité et il est donc motivé
- Si le ratio est perçu comme inégal, il n'y a pas d'équité, la motivation baisse

- Théorie de la justice organisationnelle (Greenberg, 1987) : « *La motivation de l'individu dépend des perceptions de justice qu'il ressent vis-à-vis de l'allocation des ressources, des procédures mises en place pour leur allocation, des relations interpersonnelles et informations communiquées* »

- Justice dans la distribution des ressources
- Justice dans les modes de fonctionnement / process
- Justice dans les relations entre personnes
- Justice dans les pratiques informationnelles

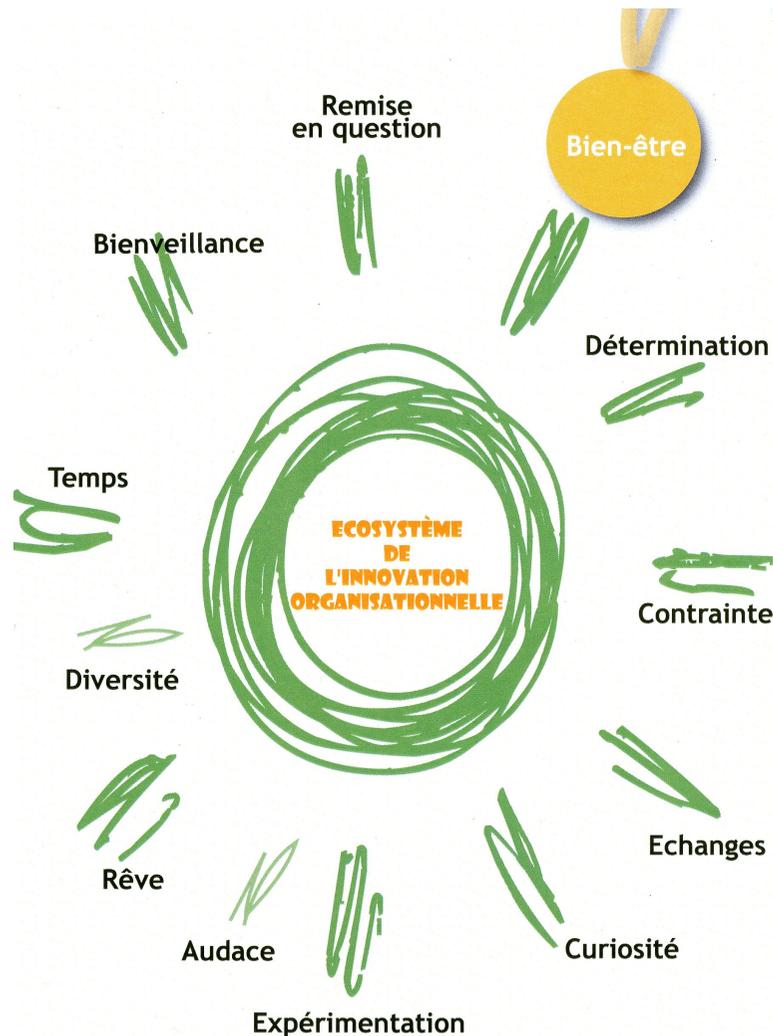
3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour...

- ...3.1) motiver, acculturer : **l'importance de la motivation sur le plan RH**



3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour...

- ...3.1) motiver, acculturer :



Exemple : La mise en place d'un
écosystème de l'innovation
organisationnelle

3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour...

- ...3.1) motiver, acculturer :

Exemple : le Département 64 et son projet 2016/20

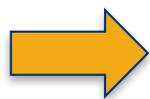
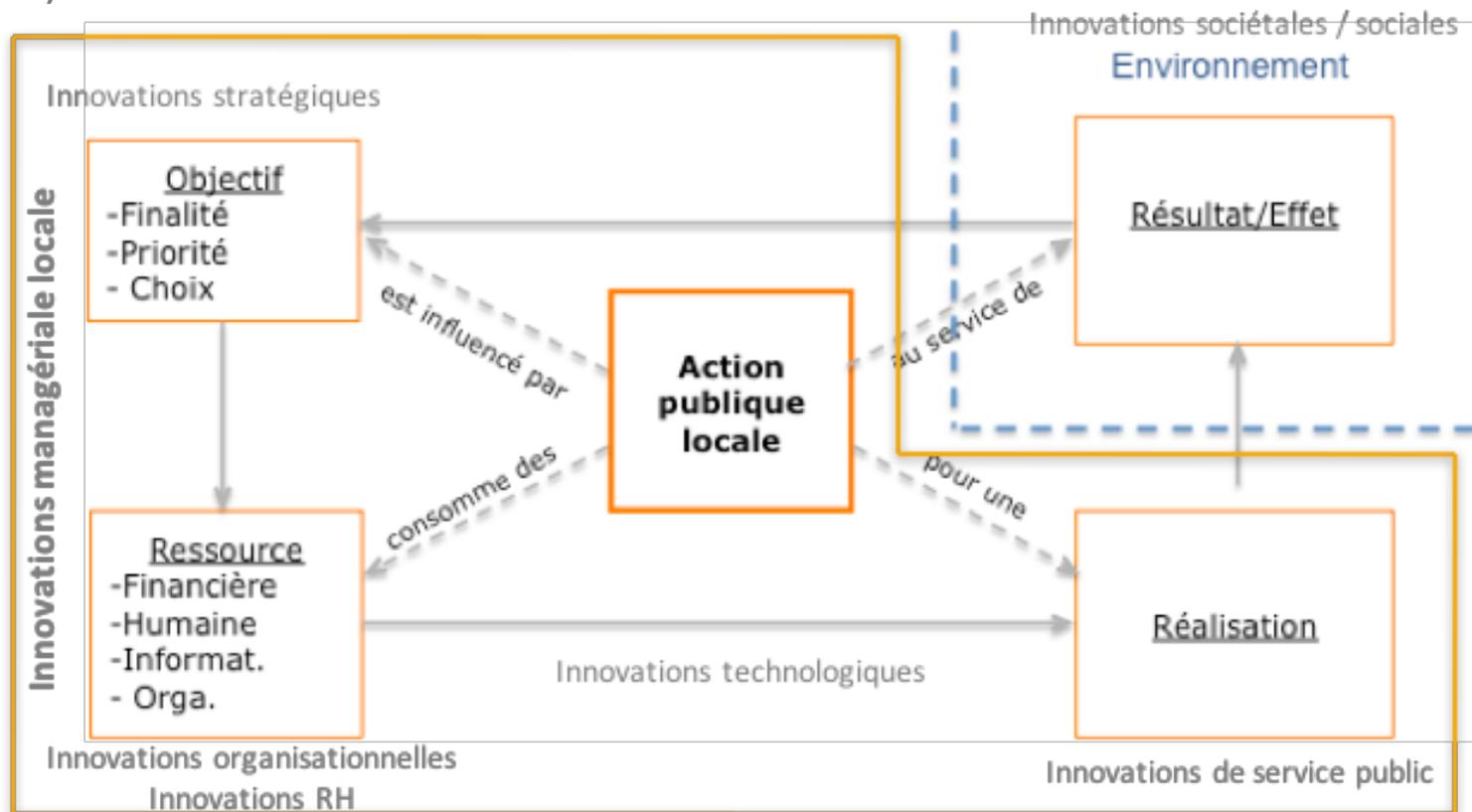


- une réflexion étalée sur une année mêlant élus, cadres et agents
- un mode projet avec COPIL et COPROJ, des GT représentatifs des différentes DGA/Dir.
- 6 chantiers appréhendant les compétences départementales
- des objectifs et un plan d' action co-produits



3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour...

- ...3.2) inventer :



L'innovation managériale est multiple, ses différentes formes étant liées. Le changement **s'anticipe** (définition d'une politique d'innovation, laboratoire, boîte à innovation, start-up publique, innovation émergente, etc.)

3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour...

- ...3.2) inventer :



3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour...

- ...3.2) inventer :



Exemple : Le laboratoire d'ingénierie et d'innovation sociale

- **C'est quoi ?** : un moyen
 - ✓ D'expérimenter des projets en interne, de porter des projets innovants,
 - ✓ De réfléchir sur le digital et l'action sociale,
 - ✓ De questionner les dispositifs et interroger leur modèle économique,
 - ✓ De révéler des talents et les accompagner dans leur développement,
 - ✓ De développer la culture de l'innovation et l'esprit d'entreprendre
- **Avec qui ?** :
 - ✓ La ville et l'Agglo
 - ✓ 2 personnes en lien avec les autres directions
- **Comment ?** :
 - ✓ Participation à un projet européen sur l'analyse des besoins sociaux
 - ✓ Participation à la création de start-up du Civic Tech Social

3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour...

- ...3.2) inventer :

Exemple : Le Lab 06



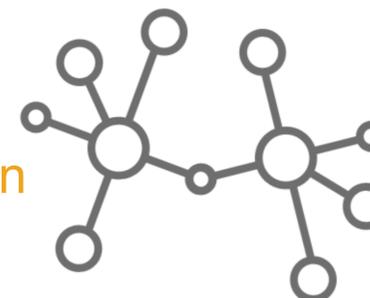
- Accompagner des projets : *ateliers de créativité, de simplification de processus administratifs, accélération de projets innovants*



- Assurer une veille numérique et construire des partenariats avec d'autres acteurs publics ou privés
- Faciliter l'appropriation de nouvelles méthodes de travail : design de service, agilité... en devenant un lieu de formation action
- Sensibiliser sur les enjeux du numérique

**SOCIO-CONNECT
LEARNING CENTER**

Expérimentation



Usagers

Intelligence collective

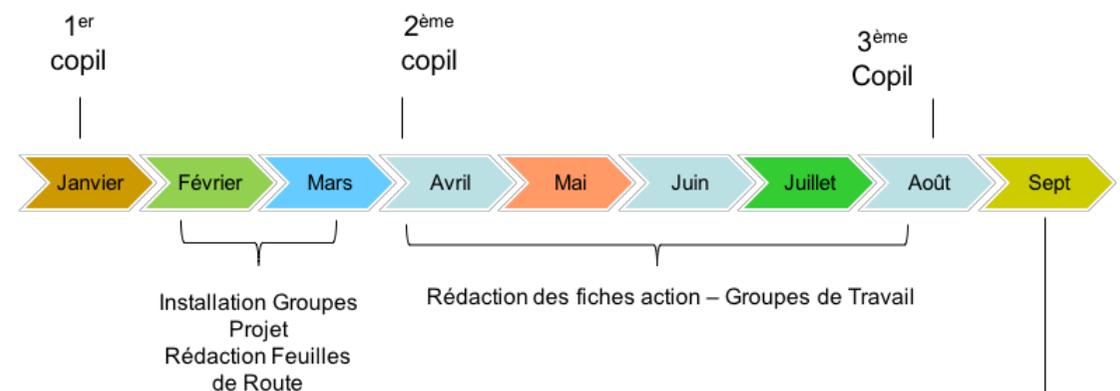
3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour...

- ...3.2) inventer :

Exemple : Innova Brive



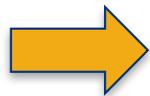
- **C'est quoi ?** : un moyen
 - ✓ d'adapter les actions et priorités en fonction des besoins/satisfactions des usagers/citoyens et des évolutions actuelles
 - ✓ de créer une **culture interne** commune et de la transversalité
- **Avec qui ?** :
 - ✓ 80 cadres des 3 collectivités
 - ✓ COPROJ avec élus
 - ✓ Séminaires d'information
 - ✓ Groupes de travail
- **Comment ?** :
 - ✓ 1 Feuille de route des collectivités
 - ✓ Une douzaine de fiches actions



Plan d'actions

3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour...

- ...3.3) mettre en œuvre :
 - Des **facteurs méthodologiques importants** : une **perspective technique, rationnelle et 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
 - Les **modalités du changement** sont plus importantes, ou du moins ont plus d'impacts, que le changement lui-même (Crozier, 1991)
 - Nécessité de favoriser une « **médiation collaborative** » (Gilbert, 2013) dans la réalisation du changement



L'innovation managériale dépend du process mobilisé. Tout changement **se pilote** et nécessite une participation des acteurs concernés.

3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour...

- ...3.3) mettre en œuvre :



3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour...

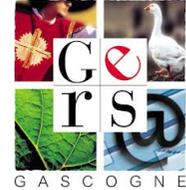
- ...3.3) mettre en œuvre :



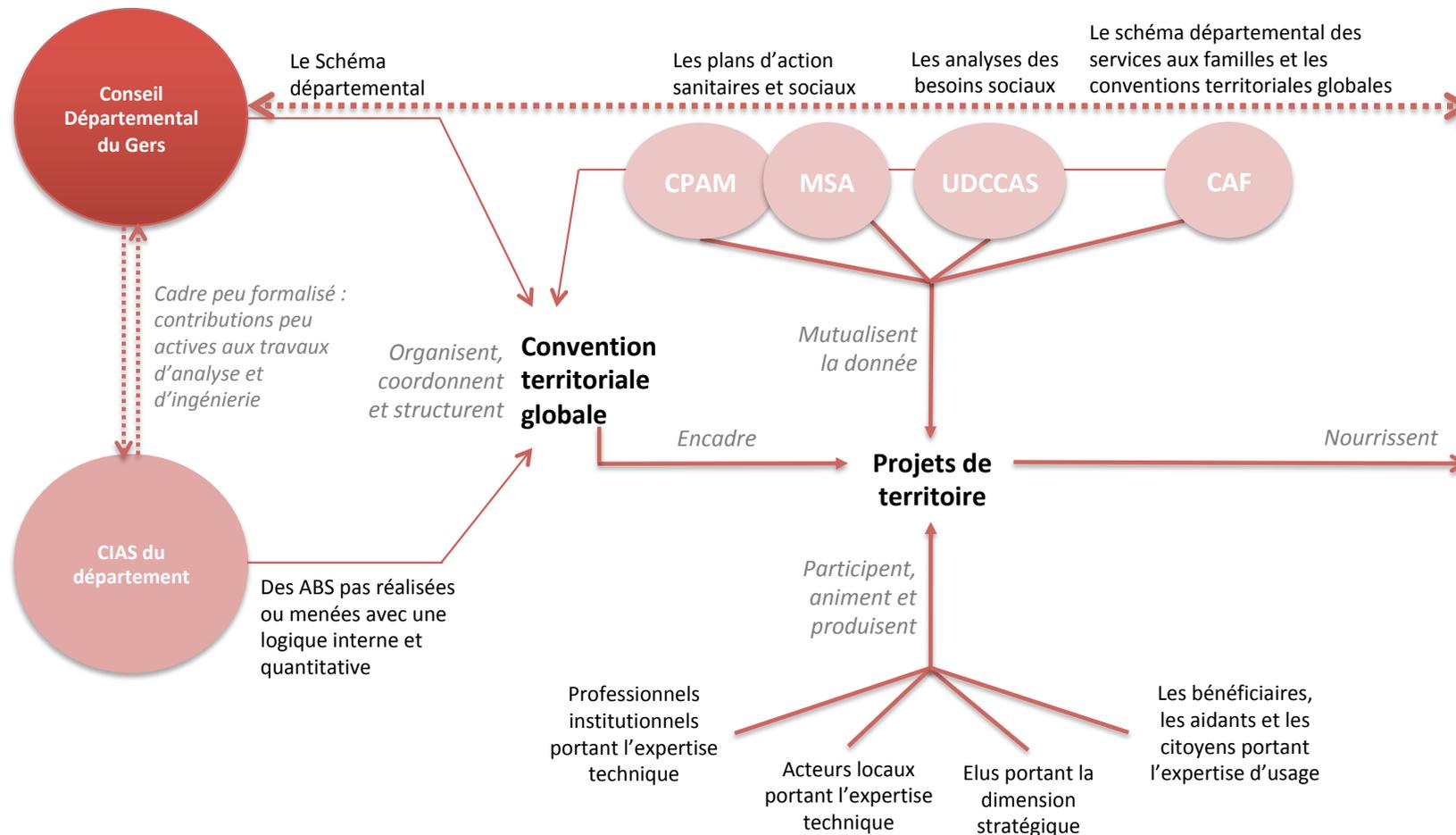
La mise en place d'une politique sportive en tenant compte des usages

3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour...

- ...3.3) mettre en œuvre :

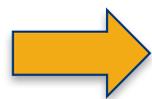
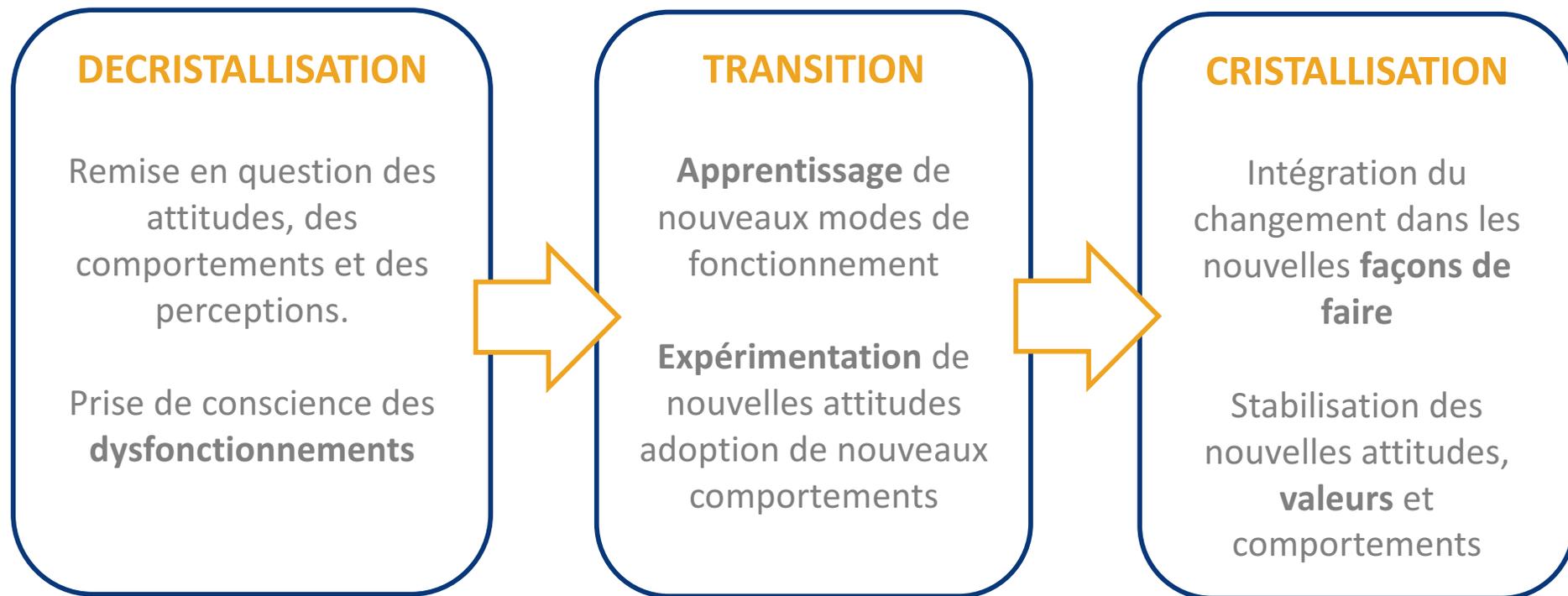


Exemple : La Convention Territoriale Globale Gersoise des Solidarités



3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour...

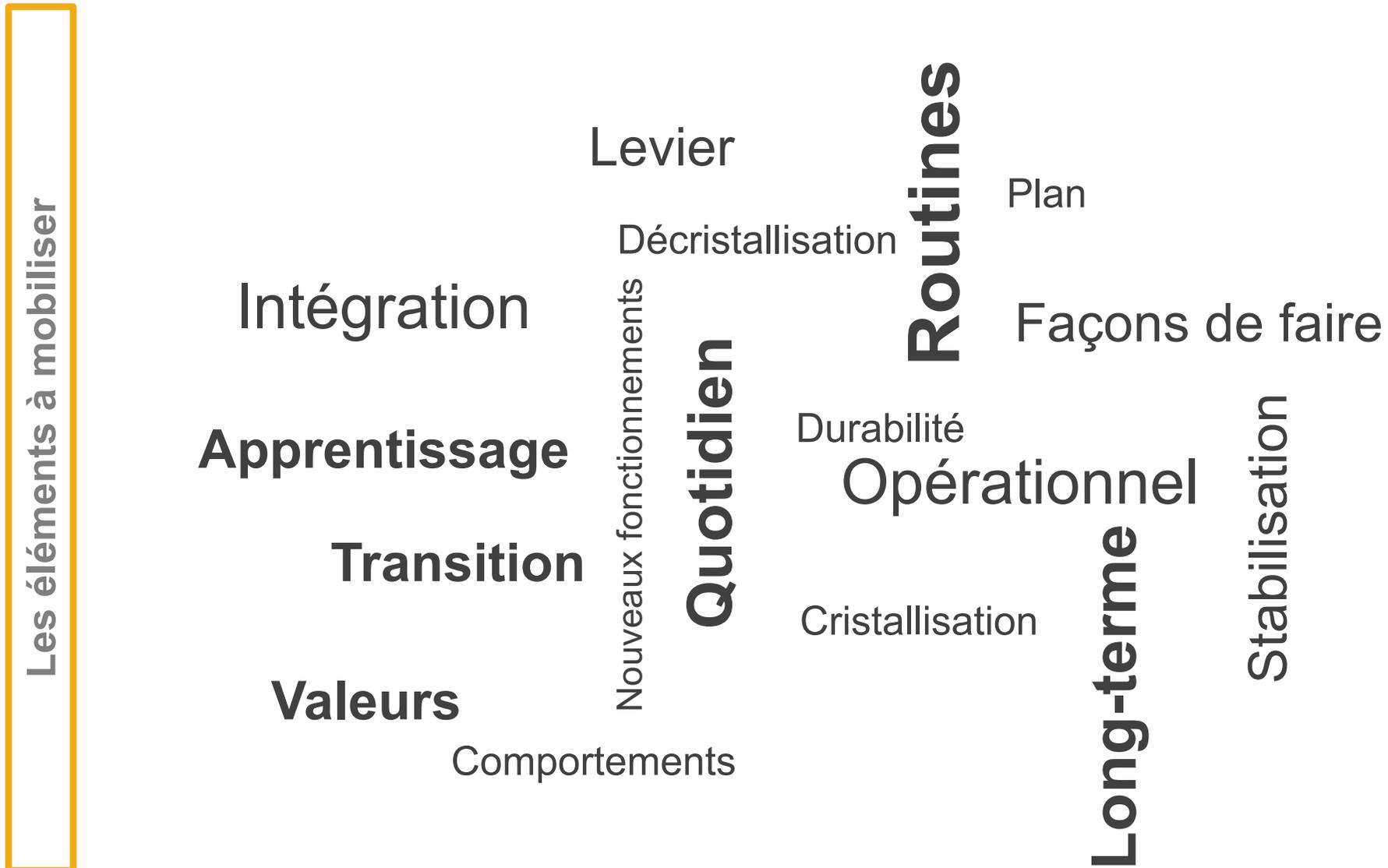
- ...3.4) **institutionnaliser** : des nouvelles routines organisationnelles à créer (Lewin, 1958)



L'innovation managériale ne se résume pas à l'invention. Le changement des pratiques et des modes de fonctionnement doit se situer **sur le long terme**

3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour...

- ...3.4) institutionnaliser :



3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour...

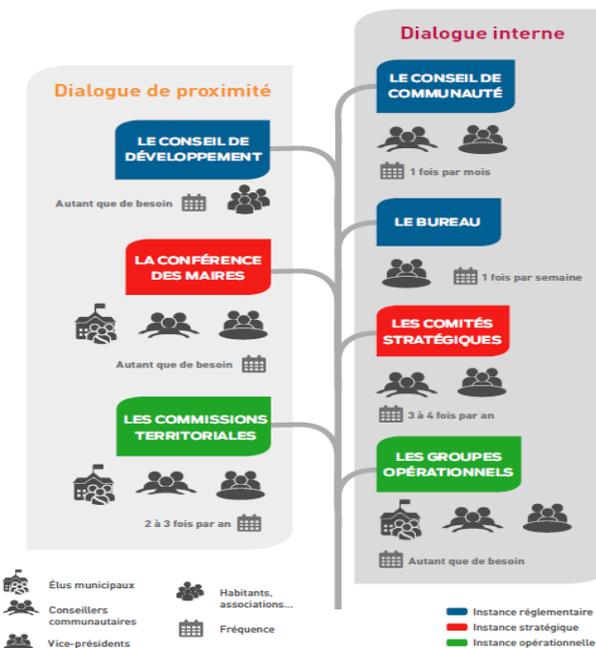
- ...3.4) institutionnaliser :

Exemple : Gouvernance et pilotage au SICOVAL



- **C'est quoi ?** : un moyen
 - ✓ D'innover/coopérer/faire participer/informer/valoriser avec comme préoccupation l'**usager au centre**
 - ✓ D'aider à la **décision** pour la collectivité
 - ✓ De **valoriser** l'image du Sicoval
 - ✓ De **rénover** la gouvernance
- **Avec qui ?** :
 - ✓ Élus et cadres (COPROJ, COPIL)
 - ✓ Bénéficiaires
- **Comment ?** : depuis 2015
 - ✓ Gestion de la relation à la population
 - ✓ Ouverture des données, Civic Tech
 - ✓ Rénovation de la **gouvernance** locale
 - ✓ **Segmentation** stratégique / évaluation

Cartographie des acteurs du Sicoval



3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour...

- ...3.4) institutionnaliser :

Exemple : La mise en œuvre d'une carte stratégique



- C'est quoi ?** : un moyen
 - de mettre en œuvre le projet politique des élus et suivre les objectifs fixés,
 - de mesurer l'efficacité de l'intervention publique,
 - de rationaliser l'organisation de la collectivité et améliorer la qualité des prestations,
 - de placer l'agent au cœur du processus d'amélioration,
- Avec qui ?** : élus, agents (cadres et non cadres)
- Comment ?** :
 - Une démarche d'amélioration continue et permanente,
 - Une segmentation et un suivi d'indicateurs,
 - Une institutionnalisation forte (suivi régulier, revue de direction, revue d'encadrement, communication interne, entretiens annuels agents, un SID, etc.)

Pour faire une comparaison sur l'année précédente, veuillez cocher le bouton ci-contre ☑
Pour faire une comparaison sur le mandat en cours (2014), veuillez cocher le bouton ci-contre ○

Coût par place au Multi-Accueil		Coût d'un élève sur le temps péri-scolaire		Coût d'entretien des espaces verts	
Subvention de la ville remises à l'agencement (Source: Mairie de Saint-Paul)		Dépense de fonctionnement péri-scolaire (hors restauration) (Source: Sen. assés)		Budget de fonctionnement par m² d'espaces verts (Source: Sen. assés)	
2017	+ 4,98 %	2017	+ 4,64 %	2017	- 1,92 %
4 117 €		789 €		0,51 € / m² / an	
2016		2016		2016	
4 933 €		754 €		0,52 € / m² / an	
Appels téléphoniques reçus		Appels téléphoniques perdus		Réclamations reçues	
Nombre d'appels reçus en Mairie dans l'année (Source: Tous services)		Pourcentage d'appels perdus en Mairie dans l'année (Source: Tous services)		Pourcentage de réclamations sur les demandes enregistrées (Source: Tous services)	
2017	+ 15,27 %	2017	- 7,46 %	2017	+ 31,78 %
770 270 appels		0,62 %		2,34 %	
2016		2016		2016	
67 943 appels		0,67 %		3,45 %	
Bilan carbone		Pistes cyclables			
Coût de la consommation de CO ₂ de moyen parc automobile (Source: CHM)		Nombre de km de pistes cyclables (Source: Sen. assés)			
2017	+ 0,37 %	2017	+ 7,04 %		
136 231 kg de CO ₂		22 km			
2016		2016			
135 734 kg de CO ₂		20,4 km			

3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour...

- ...3.4) institutionnaliser :



Exemple : La relecture des politiques publiques

- **Questions posées ?** : que développe-t-on ? Qu'arrête-t-on ? Que devons nous faire différemment ? Que continuons-nous à faire ?
- **Démarche transversale** : ville, CCAS, Métropole
- **Méthode** : ouverte / collaborative, élus/agents, métiers/support, mode projet, rapide (6 mois) mais dans le temps long (dés 2000), en transversalité
- **Outils/résultats** : diagnostic (FFOM), segmentation stratégique (priorités, politiques, axes d'intervention), arbre à objectifs, indicateurs d'évaluation, budget par politiques publiques, SIAD, proposition d'action par axes d'intervention (économies / développement de recettes, réorganisation, réorientations stratégiques)

SOMMAIRE

- 1) Introduction : Innovation et changement
- 2) Constats de départ et problèmes rencontrés
- 3) Solutions possibles
- 4) **Conclusion : un changement de paradigme**
- 5) Méthodologie globale de la démarche
- 6) Présentation des travaux à réaliser
- 7) Réalisation des travaux

Matin : Séminaire

Après-midi : GT



06.21.75.82.57

4) Conclusion : un changement de paradigme sur le fonctionnement de la collectivité

	Excellence	Performance
Nature de l'offre	Offre « maximale » sans contraintes	Offre « optimale » sous contraintes
Type de stratégie	Top down - endogène	Itérative - exogène
Type de biens/produits	Standardisation	Personnalisation
Type d'organisation	Suivi des plans, hiérarchique	Innovation, autonomie
Objectif	Maîtriser l'activité	Satisfaire les besoins des usagers/citoyens
Objets de gestion	Moyens/Structures, CT	Services publics, MT/LT
Leaders	Financiers	Elus et administratifs, Fonctions métiers et supports

4) Conclusion : un changement de paradigme sur la gouvernance locale

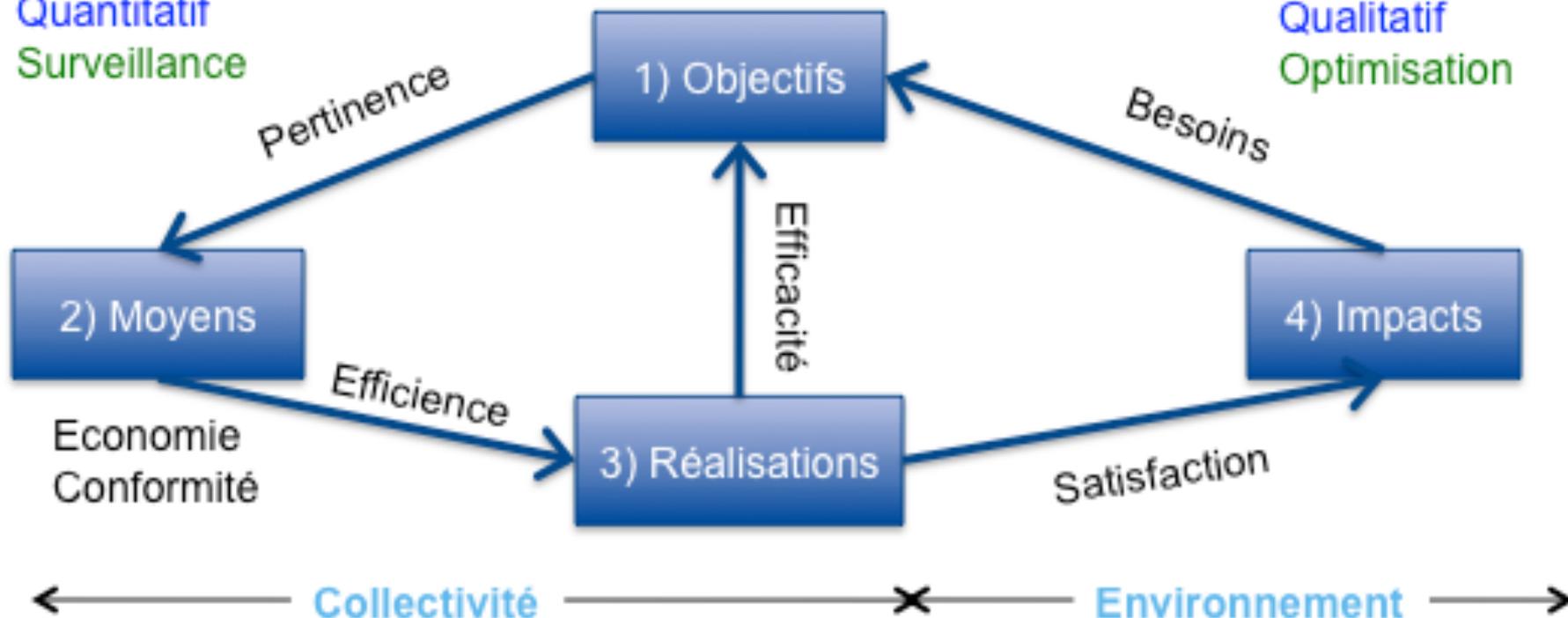
Composantes	Logique passive / fermée	Logique active / ouverte
1) Stratégique	Dispositifs, Globalisation, « Clientélisme »	Priorités, Ambitions, Sens, Politiques publiques, Personnalisation, Projet
2) Décisionnel	« Pré-carré », Individuel, Pouvoir, Endogène, Moyens	Choix, Arbitrages, Exogène, Usagers, Coopération, Leadership, Apprentissage
3) Informationnel	Opacité	Transparence
4) Relationnel	Distance forte, Cloisonnement, bilatéral	Transversalité, Mode projet, Proximité, Réseaux, Collaboratif
5) Structurel	Bureaucratie, Hiérarchie, Rigidité	Simplification

4) Conclusion : un changement des pratiques managériales



Court-terme
Quantitatif
Surveillance

Long-terme
Qualitatif
Optimisation



4) Conclusion : un changement pour les encadrants (Desmarais, 2009)

	Rôles traditionnels (modèle bureaucratique)	Rôles induits par la nouvelle gestion publique
Objectifs	Transmission (mise en œuvre des consignes, contrôle, retour au niveau supérieur) : <i>expertise de mise en œuvre et d'information</i>	Traduction (pilotage des commandes politiques, prise en compte des attentes des usagers et des collaborateurs) : <i>expertise décisionnelle et de conduite du changement.</i>
Logique	Surveillance (Performance = respect des procédures)	Maitrise (Performance = efficacité, efficience et effets des politiques pub.)
Relations humaines	Supervision hiérarchique (consignes, procédures, etc.).	Pilotage relationnel (sens, écoute, information, esprit d'équipe, créativité, accompagnement vers l'autonomie et la responsabilisation, valorisation)
Ressources	Exécution des moyens	Adaptation des moyens

SOMMAIRE

- 1) Introduction : Innovation et changement
- 2) Constats de départ et problèmes rencontrés
- 3) Solutions possibles
- 4) Conclusion : un changement de paradigme
- 5) Méthodologie globale de la démarche**
- 6) Présentation des travaux à réaliser
- 7) Réalisation des travaux

Matin : Séminaire

Après-midi : GT



06.21.75.82.57

5) Méthodologie globale de la démarche :

- Objectifs directs de la démarche : Un plan d'action pour...
 - Adapter les modes de fonctionnement de la collectivité aux **évolutions d'usage** des bénéficiaires (agents, élus, usagers, citoyens, entreprises, etc.)
 - Adapter les process de la collectivité aux **évolutions financières** (dépenses, fiscalité, dette, etc.)
 - Adapter les modes d'organisation aux **évolutions réglementaires** (réforme territoriale, mutualisation, etc.)
 - Améliorer les modes opératoires en fonction des **irritants / problèmes** rencontrés au quotidien

*Amélioration des
process*

5) Méthodologie globale de la démarche :

- Objectifs indirects de la démarche : Un plan d'action pour...
 - Améliorer la transversalité
 - Développer la culture interne autour de l'innovation
 - Développer les capacités d'anticipation
 - Améliorer la qualité de vie au travail
 - Opérationnaliser la gestion en mode projet
 - Etc.

5) Méthodologie globale de la démarche :

Étapes

- 03/19 ✓ Séminaire introductif + GT
- 04/19 ✓ Création d'un **COFIL** + choix des axes d'amélioration proposés (avec des actions issues du séminaire introductif)
- 05/19 ✓ Création de **Groupes Projet** (un par axe d'amélioration), sous la responsabilité d'un pilote, chargé de l'animer et garant de sa mise en œuvre
- 07/19 ✓ Proposition par les Groupes Projet d'un **plan d'action** par axe d'amélioration (au COFIL) (avec fiche-action)
- 07/19 ✓ Arbitrage du **Président** sur les propositions
- 09/19 ✓ Mise en œuvre et suivi du plan d'action dans le temps

SOMMAIRE

- 1) Introduction : Innovation et changement
- 2) Constats de départ et problèmes rencontrés
- 3) Solutions possibles
- 4) Conclusion : un changement de paradigme
- 5) Méthodologie globale de la démarche
- 6) **Présentation des travaux à réaliser**
- 7) Réalisation des travaux

Matin : Séminaire

Après-midi : GT



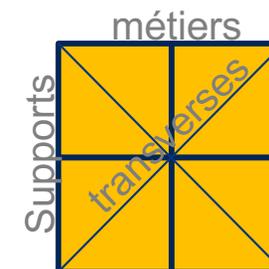
06.21.75.82.57

6) Présentation des travaux à réaliser :

- **Modalités de travail** : travail en groupes de 3 à 6 personnes, puis entre les groupes

Ateliers boule de neige

- ✓ **Temps 1** : travail individuel (20 mn) au sein du groupe, avec pour objectif d'identifier les principales **solutions/innovations et leurs objectifs en matière d'amélioration des process**
 - / politiques « métiers » : culture, assainissement, etc.
 - / politiques « supports » : finance, GRH, SI, achats/marchés, etc.
 - / politiques « transverses » : numérique, relation aux usagers, développement durable, etc.



6) Présentation des travaux à réaliser :

- **Modalités de travail** : travail en groupes de 3 à 6 personnes, puis entre les groupes

Ateliers boule de neige

- ✓ **Temps 2** : temps de partage dans le groupe (60 mn) : désignation d'un animateur de groupe, échange des **solutions/innovations et de leurs objectifs** proposés, choix des 4/5 principales solutions/innovations prioritaires
- ✓ **Temps 3** : temps de partage avec tous les groupes (60 mn) : présentation des 4/5 **solutions/innovations** prioritaires par l'animateur de chaque groupe, échange entre les groupes sur les solutions/innovations possibles, choix des thématiques futures du plan d'action

6) Présentation des travaux à réaliser :

- **Principes de travail :**

- ✓ Ecoute de l'autre, convivialité, bienveillance
- ✓ Autonomie, pas de jugement, liberté d'expression, respect d'autrui
- ✓ Echanges constructifs et transversaux, objectivité, réalisme
- ✓ Elaboration commune et partagée



SOMMAIRE

- 1) Introduction : Innovation et changement
- 2) Constats de départ et problèmes rencontrés
- 3) Solutions possibles
- 4) Conclusion : un changement de paradigme
- 5) Méthodologie globale de la démarche
- 6) Présentation des travaux à réaliser
- 7) **Réalisation des travaux**

Matin : Séminaire

Après-midi : GT



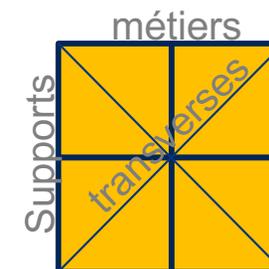
06.21.75.82.57

7) Réalisation des travaux : Rappel

- **Modalités de travail** : travail en groupes de 3 à 6 personnes, puis entre les groupes

Ateliers boule de neige

- ✓ **Temps 1** : travail individuel (20 mn) au sein du groupe, avec pour objectif d'identifier les principales **solutions/innovations et leurs objectifs en matière d'amélioration des process**
 - / politiques « métiers » : culture, assainissement, etc.
 - / politiques « supports » : finance, GRH, SI, achats/marchés, etc.
 - / politiques « transverses » : numérique, relation aux usagers, développement durable, etc.



7) Réalisation des travaux : **Rappel**

- **Modalités de travail** : travail en groupes de 3 à 6 personnes, puis entre les groupes

Ateliers boule de neige

- ✓ **Temps 2** : temps de partage dans le groupe (60 mn) : désignation d'un animateur de groupe, échange des **solutions/innovations et de leurs objectifs** proposés, choix des 4/5 principales solutions/innovations prioritaires
- ✓ **Temps 3** : temps de partage avec tous les groupes (60 mn) : présentation des 4/5 **solutions/innovations** prioritaires par l'animateur de chaque groupe, échange entre les groupes sur les solutions/innovations possibles, choix des thématiques futures du plan d'action

7) Réalisation des travaux :

- **Restitution du travail :**

Groupe 1 : solutions / innovation	
/ politiques politiques « métiers »	
/ politiques « supports »	
/ politiques « transverses »	

7) Réalisation des travaux :

- **Restitution du travail :**

Groupe 2 : solutions / innovation	
/ politiques politiques « métiers »	
/ politiques « supports »	
/ politiques « transverses »	

7) Réalisation des travaux :

- **Restitution du travail :**

Groupe 3 : solutions / innovation	
/ politiques politiques « métiers »	
/ politiques « supports »	
/ politiques « transverses »	

7) Réalisation des travaux :

- **Restitution du travail :**

Groupe 4 : solutions / innovation	
/ politiques politiques « métiers »	
/ politiques « supports »	
/ politiques « transverses »	

7) Réalisation des travaux :

- **Restitution du travail :**

Groupe 5 : solutions / innovation	
/ politiques politiques « métiers »	
/ politiques « supports »	
/ politiques « transverses »	

7) Réalisation des travaux : Rappel de la suite de la démarche

Etapes

- 03/19 ✓ Séminaire introductif + GT
- 04/19 ✓ Création d'un **COFIL** + choix des axes d'amélioration proposés (avec des actions issues du séminaire introductif)
- 05/19 ✓ Création de **Groupes Projet** (un par axe d'amélioration), sous la responsabilité d'un pilote, chargé de l'animer et garant de sa mise en œuvre
- 07/19 ✓ Proposition par les Groupes Projet d'un **plan d'action** par axe d'amélioration (au COFIL) (avec fiche-action)
- 07/19 ✓ Arbitrage du **Président** sur les propositions
- 09/19 ✓ Mise en œuvre et suivi du plan d'action dans le temps

Merci de votre participation

EIT 2019

CHAIRE OPTIMA
Observatoire du Pilotage et de l'Innovation Managériale locale

Jeudi 16 mai | Pavillon république
1 bd de la Marquette
TOULOUSE

Quel manager territorial dans un contexte d'innovation ?

En partenariat avec:

- SiCoval
- HG

Management de la connaissance

Design thinking

Management de l'innovation

Management libéré

Suivez-nous : <https://optima.univ-pau.fr>

UNIVERSITÉ PAU DES SCIENCES ET DES SPORTS
CHAIRE OPTIMA
IAE PAU-BAYONNE

Innovations organisationnelles et accompagnement au changement



« Séminaire des managers », 14 et 15 mars 2019, Béziers



David CARASSUS

Professeur des universités
Directeur de la Chaire OPTIMA

david.carassus@univ-pau.fr

- **Feuille de route par groupe projet :**

- Contexte, problématique traitée : *Résumé du contexte en présentant le ou les problème (s) à résoudre sous différents aspects, la ou les questions à laquelle (auxquelles) devra répondre le groupe projet*
- Finalités/enjeux de la démarche : *Sens de l'axe porté par le groupe projet ? Comment répondre au problème posé ou à la finalité visée ? Quel objectif stratégique ?*
- Présentation de l'axe d'innovation : *Quelles actions à engager ?*
- Présentation des acteurs –copil, groupes projet et possibilité de groupes de travail par action sur l'axe : *élus, cadres et/ou agents*
- Présentation du calendrier, des moyens et des livrables : *période de travail, moyens, réalisations prévues (feuille de route pour le groupe)*
- Présentation de la procédure de suivi des copil et groupes projets : *compte-rendu à produire/relevé de décision, planning actualisé, rédaction par l'animateur, transmission aux acteurs intéressés*

- **Structure d'une fiche action :**

- Contexte, problématique traitée : *Résumé du contexte en présentant le ou les problème (s) à résoudre sous différents aspects, la ou les questions à laquelle (auxquelles) devra répondre le groupe de travail*
- Finalités/enjeux de l'action : *Sens de l'action porté par le groupe de travail ? Comment répondre au problème posé ou à la finalité visée ? Quel objectif opérationnel ? Quel degré de priorité stratégique ?*
- Présentation de l'action envisagée : *Quelle est la nature de l'action à engager ? Son contenu/process/tâches ? Son calendrier de mise en œuvre ?*
- Présentation de l'organisation possible de l'action : *élu pilote, direction/ service pilote, chef de projet, services contributeurs ?*
- Présentation des moyens prévus : *moy. humains, financiers et matériels ?*
- Présentation des indicateurs possibles de suivi : *avancement ? Moyens ? Performance en lien avec l'objectif visé ?*