



HAL
open science

Quels sont les impacts de l'innovation publique au niveau managérial ?

David Carassus

► To cite this version:

David Carassus. Quels sont les impacts de l'innovation publique au niveau managérial?. Séminaire des encadrants de la Région Sud / Cnftpt, 26 novembre 2020, Nov 2020, Nice, France. hal-03027512

HAL Id: hal-03027512

<https://univ-pau.hal.science/hal-03027512>

Submitted on 27 Nov 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.

Quels sont les impacts de l'innovation publique au niveau managérial ?



Séminaire des encadrants de la Région Sud, 26 novembre 2020

Le pilotage
des politiques
publiques locales
De la planification à l'évaluation

LES INDISPENSABLES



David CARASSUS

Professeur des universités
Directeur de la Chaire OPTIMA

david.carassus@univ-pau.fr



David Carassus
Préface
Jean Arthuis
Stéphane Pintre



SOMMAIRE

- 1) L'innovation publique sous-tendue par plusieurs évolutions
- 2) Une influence forte sur les postures / pratiques managériales
- 3) Une influence forte sur les rôles et compétences des managers



1) L'innovation publique sous-tendue par plusieurs évolutions



L'innovation publique sous-tendue par un **changement de paradigme concernant le fonctionnement des collectivités**

Objets	Paradigme de l'excellence	Paradigme de la performance / valeur
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	Agilité, autonomie
Objectif	Maîtriser l'activité	Satisfaire les besoins des usagers/citoyens
Objets de gestion	Moyens/Structures, CT	Services publics, MT/LT
Leaders	Acteurs ressources	Elus et administratifs, Fonctions métiers et supports



1) L'innovation publique sous-tendue par plusieurs évolutions



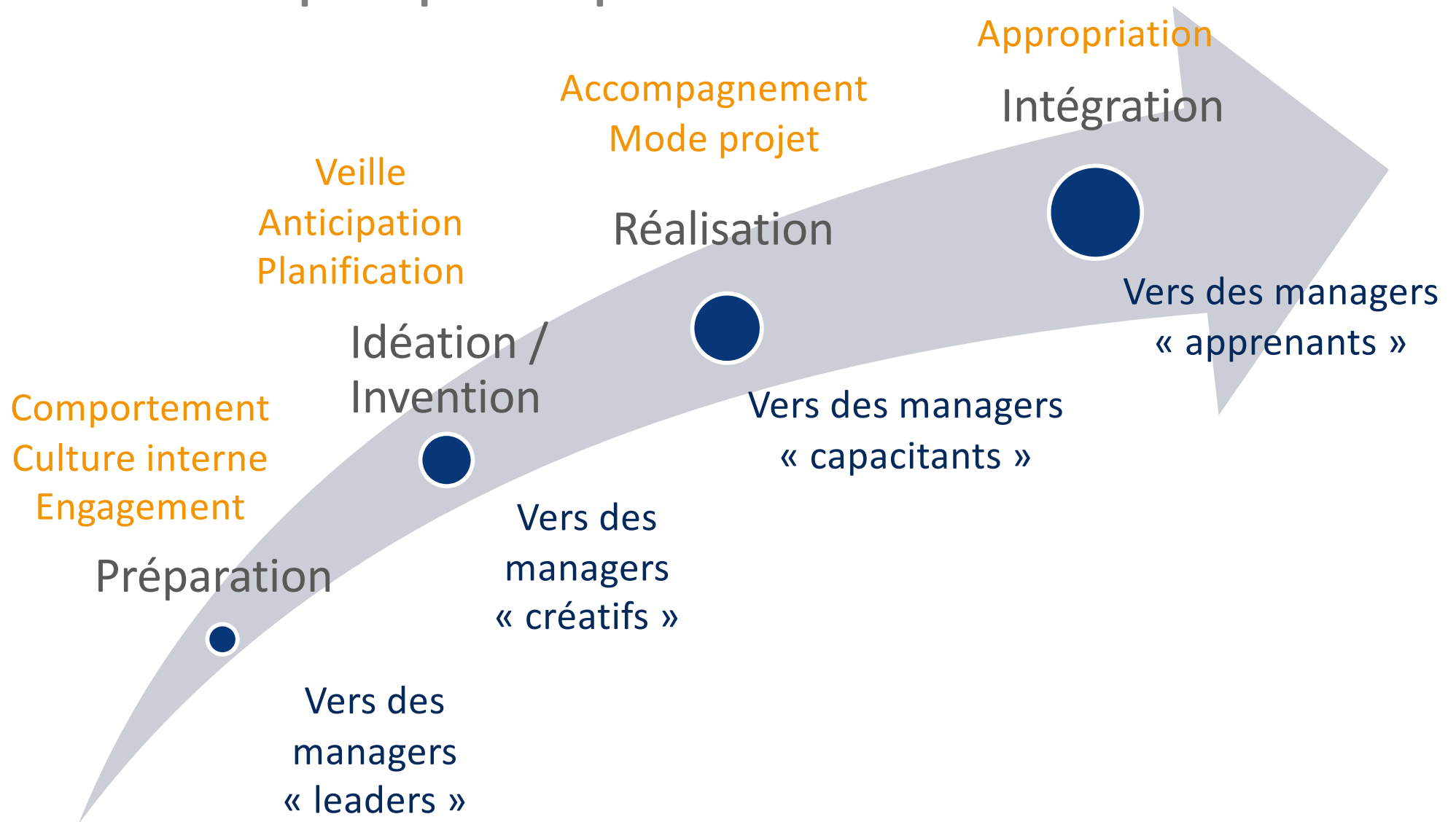
L'innovation publique sous-tendue par un **changement des modes de gouvernance**

Composantes	Gouvernance passive / fermée	Gouvernance active / ouverte
1) Stratégique	Informalisation, Outils, Globalisation, « Clientélisme »	Priorités, Ambitions, Sens, Politiques publiques, Personnalisation, Projet
2) Décisionnel	« Pré-carré », Individuel, Pouvoir, Endogène, Moyens, Jeu d'acteurs	Choix, Arbitrages, Exogène, Usagers, Coopération, Leadership, Apprentissage
3) Informationnel	Opacité, papier	Transparence, digitalisation
4) Relationnel	Distance forte, Cloisonnement, Bilatéralité, Conflits d'intérêts	Transversalité, Mode projet, Proximité, Réseaux, Collaboratif
5) Structurel	Bureaucratie, Hiérarchie, Rigidité	Simplification

SOMMAIRE

- 1) L'innovation publique sous-tendue par plusieurs évolutions
- 2) Une influence forte sur les postures / pratiques managériales**
- 3) Une influence forte sur les rôles et compétences des managers

L'innovation publique en 4 phases



a) Vers des managers « leaders » (1/2)

- Des motivations liés au **leadership** et au **comportement** des acteurs principalement à l'origine des innovations publiques :
 - ✓ portage/soutien des élus, portage/soutien de la direction administrative, suivi dans le temps) : **perspective volontariste**
 - ✓ culture préalable au management, capacité d'innovation, niveau de formation/ouverture à l'innovation : **perspective endogène**



Les **managers** doivent tous être des **leaders**, sous une forme **partagée**

- ✓ À tous les niveaux de l'organigramme (direction, encadrements, agents opérationnels)
- ✓ Pour les élus et les agents
- ✓ Avec des complémentarités et des relations organisées en matière d'innovation

a) Vers des managers « leaders » (2/2)

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

Solidarités humaines

Solidarités territoriales

Aménagement et déplacements

Attractivités territoriales

Numérique

Ressources



b) Vers des managers « créatifs » (1/2)

- Un **droit à l'erreur** peu développé, des pratiques peu **anticipatrices**
- Le **digital**, levier de créativité, assez peu utilisé et maîtrisé
- Plusieurs **outils de créativité** peu mobilisés : gamification (dont les *serious game*), analogie, créativité frugale, acronyme, petits pas, cycle de vie du service, etc.
- Plusieurs **outils d'anticipation** peu utilisés : diagnostic stratégique, segmentation / planification, modèle stratégique, scénarisation, priorisation / choix / arbitrages, etc.
- Des **dispositifs émergents** mais à mieux mobiliser : laboratoire d'innovation publique, boîte à innovation, start-up publique, intraprenariat, etc.



Les managers doivent développer l'**anticipation** et l'**invention**



2) Une influence forte sur les postures / pratiques managériales



b) Vers des managers « créatifs » (2/2)

Exemple : Le Lab 06

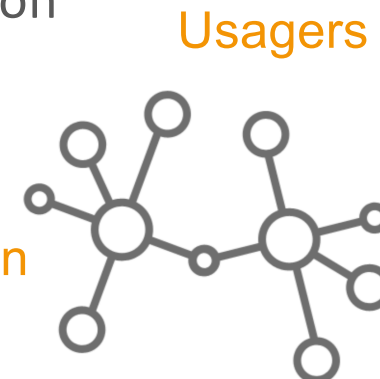


- Accompagner des projets : *ateliers de créativité, de simplification de processus administratifs, accélération de projets innovants*
- Assurer une veille numérique et construire des partenariats avec d'autres acteurs publics ou privés
- Faciliter l'appropriation de nouvelles méthodes de travail : design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



**SOCIO-CONNECT
LEARNING CENTER**

Expérimentation



Intelligence collective

b) Vers des managers « créatifs » (2/2)

Exemple : La carte stratégique de Saint-Paul les Dax



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.)



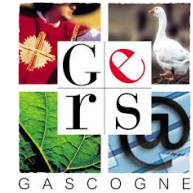
c) Vers des managers « capacitants » (1/2)

- Une **perspective technique, rationnelle et matérielle** importante pour l'innovation (communication, participation des acteurs, démarche planifiée et organisée)
- Des **modalités du changement** plus importantes, ou du moins avec plus d'impacts, que le changement lui-même (Crozier, 1991)
- 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
- Nécessité de favoriser une « **médiation collaborative** » (Gilbert, 2013) dans la réalisation du changement

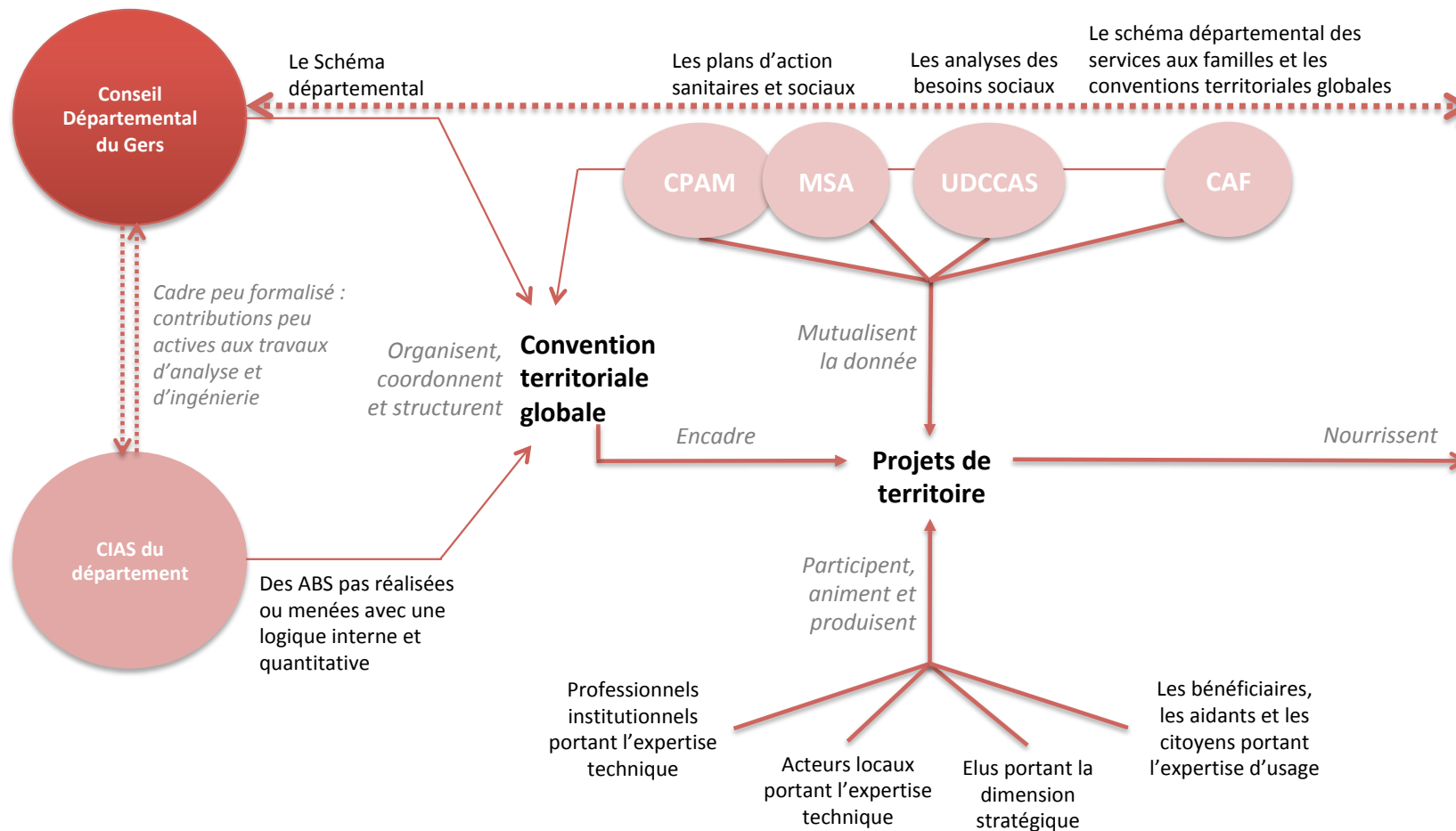


Les managers doivent **piloter le changement** en faisant **participer** les acteurs concernés (internes, externes)

c) Vers des managers « capacitants » (2/2)

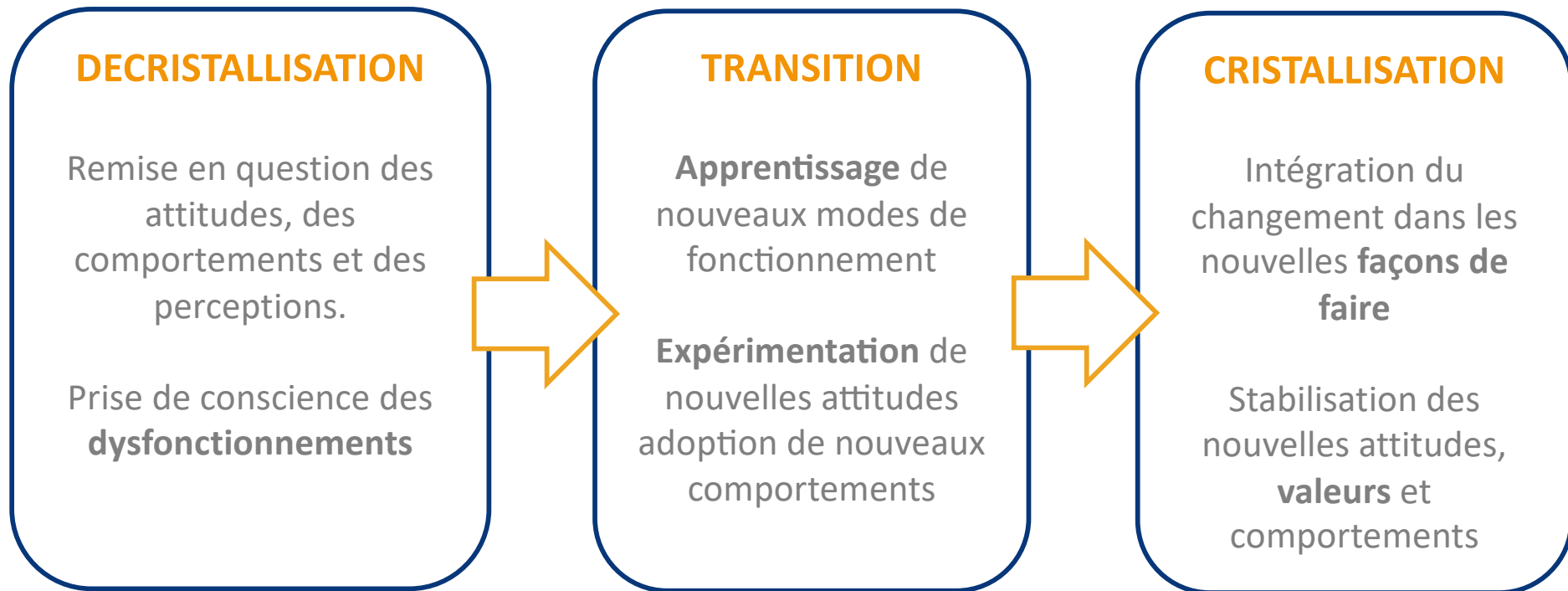


Exemple : La Convention Territoriale Globale Gersoise des Solidarités



d) Vers des managers « apprenants » (1/2)

- L'apprentissage organisationnel (culturel, cognitif, structure) et le management de la connaissance assez peu structuré en collectivité



Le manager doit aider l'organisation à **apprendre** et à **changer ses routines**



2) Une influence forte sur les postures / pratiques managériales



d) Vers des managers « apprenants » (2/2)



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) L'innovation publique sous-tendue par plusieurs évolutions
- 2) Une influence forte sur les postures / pratiques managériales
- 3) Une influence forte sur les rôles et compétences des managers

Un changement de rôle 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



3) Une influence forte sur les rôles / compétences des managers



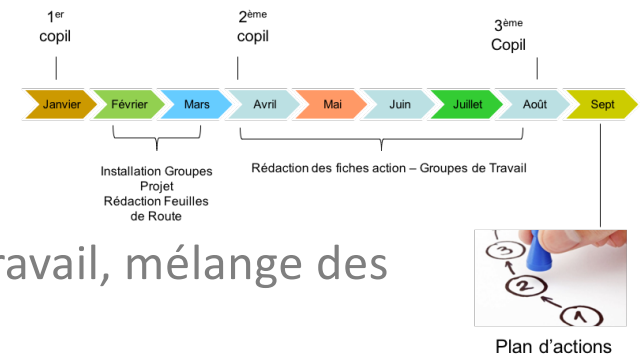
Un changement de compétences pour les encadrants :

- **Savoir (connaissances)** : des savoirs managériaux à intégrer au-delà des savoirs techniques; des savoirs spécifiques à l'innovation et au pilotage du changement
- **Savoir-être (attitudes / comportements)** : développement du questionnement, de la remise en question, du « non-sachant », de l'observation, du leadership passif et partagé, de l'humilité,
- **Savoir-faire (compétences)** : amélioration de la capacité d'écoute, d'expérimentation, de créativité, de veille et d'apprentissage
- **Faire savoir (diffusion / valorisation)** : la communication, le partage et l'information pour dépasser les clivages, opacités et pouvoirs par le contrôle de l'information

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, journée de travail (groupe de travail, mélange des participants)
 - Groupes de travail
- **Comment ?** :
 - 1 Feuille de route des collectivités
 - Une douzaine de fiches actions



6 axes d'innovation

- Demandes /Relations usagers
- Prospective/Planification
- Process
- Organisation
- Mode Projet
- Qualité de vie au travail

Quels sont les impacts de l'innovation publique au niveau managérial ?



Séminaire des encadrants de la Région Sud, 26 novembre 2020

Le pilotage des politiques publiques locales
De la planification à l'évaluation

LES INDISPENSABLES



David CARASSUS
Professeur des universités
Directeur de la Chaire OPTIMA
david.carassus@univ-pau.fr



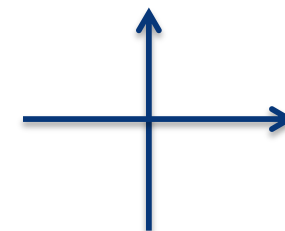
David Carassus
Préface
Jean Arthuis
Stéphane Pintre



Annexe 1 :

Exemple d'outils pour l'innovation stratégique :

- **Des outils de prospective : scénario planning**
 - **Identification des tendances et incertitudes clés :**
 - Société (réseaux sociaux, urbanisation, vieillissement, immigration, etc.)
 - Technologie (capteurs / *internet of things*, IA, sécurité, etc.)
 - Economie (coût énergie, uberisation / e-commerce, Silver éco., etc.)
 - Politique (UE, global/local, tensions religieuses, réglementations, etc.)
 - **Combinaison des incertitudes générant des scénarii**
 - **Croisement des scénarii pour développer des stratégies robustes**



Alignement

Retrait

Nouveaux services

Réorganisation