HAL
open science

Retour d'expérience sur la pratique de l'innovation territoriale : formes, processus et déterminants

David Carassus

▶ **To cite this version:**

David Carassus. Retour d'expérience sur la pratique de l'innovation territoriale : formes, processus et déterminants. Séminaire des encadrants de la Région Sud / Cnfpt, 27 novembre 2020, Nov 2020, Nice, France. hal-03027536

HAL Id: hal-03027536

https://univ-pau.hal.science/hal-03027536v1

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.

Retour d'expérience sur la pratique de l'innovation territoriale : formes, processus et déterminants

***Séminaire des encadrants de la Région Sud**, 27 novembre 2020*

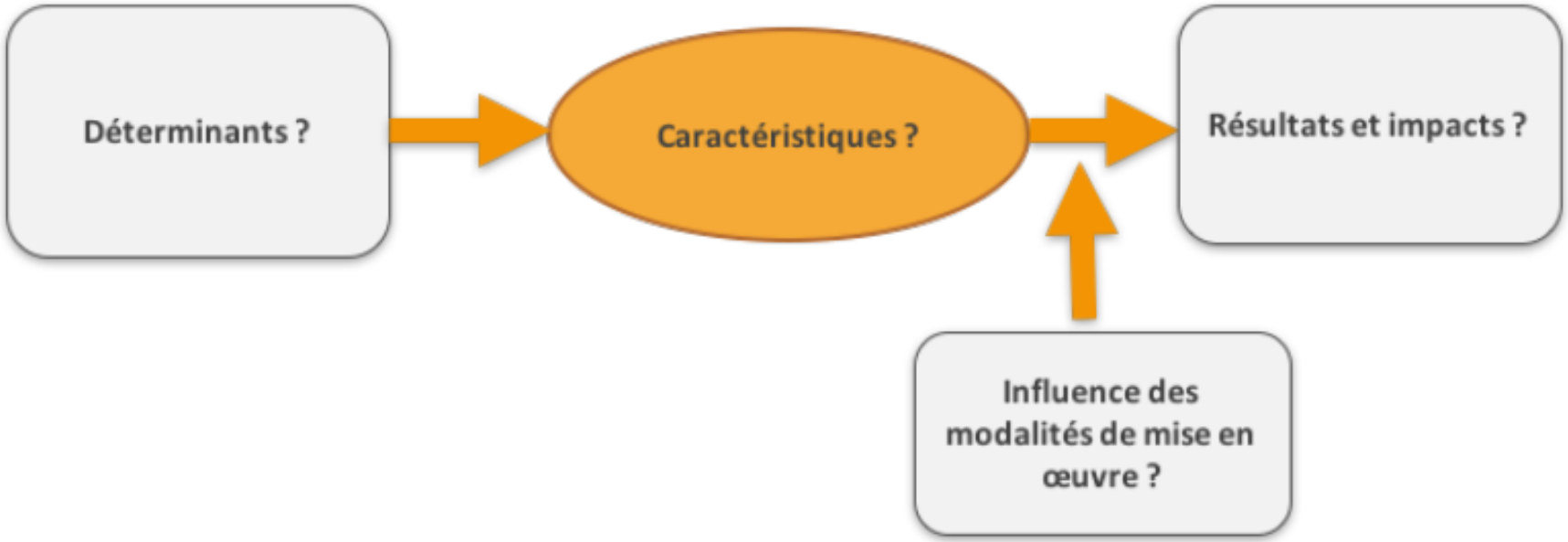
David CARASSUS

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

Résultats d'une étude nationale :

- Étude lancée fin 2017 au niveau national, publiée en 2018
- 311 répondants, 50 % de réponses complètes (communes, EPCI, départements, SDIS, région, autres - *DGS, chefs de projet, Directeurs*)

Modèle de recherche :



SOMMAIRE

1) Des innovations territoriales de nature managériale ou sociétale

2) Un processus d'innovation plutôt descendant, mais ouvert et structuré

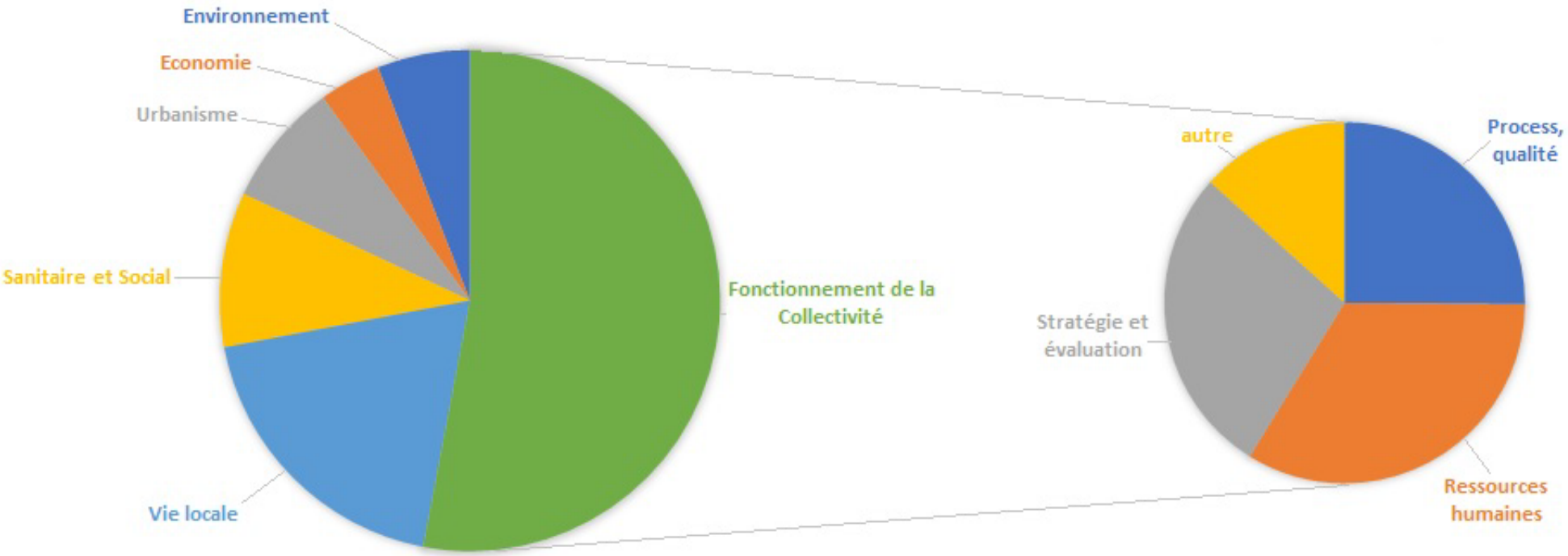
3) Des facteurs déterminants davantage internes que contextuels

Conclusion : quelles préconisations pour innover ?

1) L'innovation territoriale : des innovations de nature managériale ou sociétale

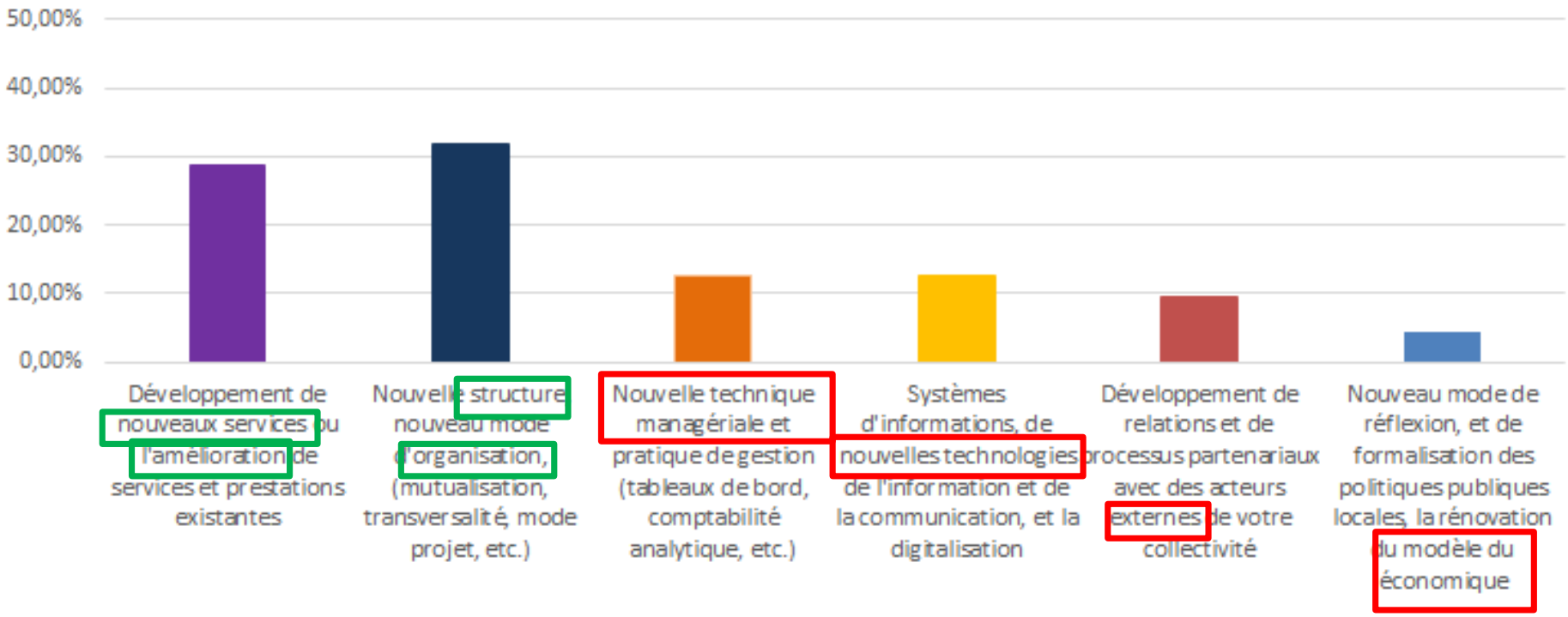
Une **pratique équilibrée** de l'innovation territoriale :

- **53 %** innovation managériale/organisationnelle (logique interne) ,
- **47 %** innovation sociétale/servicielle (logique externe)



1) L'innovation territoriale : des innovations de nature managériale ou sociétale

Des innovations engagées centrés sur les nouveaux modes d'organisation et de nouveaux services, mais peu sur de nouveaux outils de gestion, sur les NTIC et de nouveaux modèles économiques



1) L'innovation territoriale : des innovations de nature managériale ou sociétale

Exemples d'innovations sociétales

- **La vie locale :**
  - La participation des usagers/citoyens à un **Forum citoyen** sur des projets à fort impact social
  - La mise en œuvre d'une démarche de **design de service public**,
  - La mise en place d'un **portail famille**, etc.

- **L'action sanitaire et sociale :**
  - La mise en place d'un **réseau de bénévoles** visant à favoriser le lien social avec les seniors
  - Le développement de la « **gérontechnologie** » au niveau de d'un résidence-autonomie,
  - La création d'une **maison de l'autonomie** regroupant une direction de la solidarité sociale et une MDPH (Maison Départementale des Personnes Handicapées),
  - La création d'une **maison de santé**,
  - L'expérimentation d'une **maison de services publics itinérante**,
  - La mise en place d'une démarche de **co-conception**, associant agents et usagers, visant à fluidifier les parcours médico-sociaux des usagers pris en charge par la direction des solidarités, etc.

Exemples d'innovations managériales (1/2)

- **RH :**
  - La **formation au management** en mode projet
  - Une démarche d'amélioration de la **qualité de vie au travail**,
  - La mise en œuvre d'un **concours innovation** afin de faire remonter des idées innovantes et d'améliorer l'organisation interne ou le service rendu aux usagers,
  - L'engagement d'un **management collaboratif** (avec des principes d'autonomie, de responsabilité et de confiance),
  - La mise en œuvre d'une **charte des valeurs managériales**, etc.
- **Stratégie/évaluation :**
  - La mise en œuvre d'un **projet d'administration** ou d'un projet d'établissement,
  - L'engagement d'une démarche de **relecture/révision des politiques publiques** locales,
  - La mise en place d'un outil d'analyse de **retour sur investissement** dans le domaine de l'incendie et des secours,
  - La réalisation d'une **arborescence** stratégique et opérationnelle avec des objectifs (gouvernance et efficience) en termes de services et de projets.

Exemples d'innovations managériales (2/2)

- **Les process, la qualité et l'organisation :**
  - Le **regroupement** des services et des locaux, la création de **services communs** dans le cadre intercommunal,
  - La mise en œuvre d'une démarche de facilitation du **co-développement** à l'intention des cadres de direction en vue d'améliorer le parcours de l'usager au sein des services municipaux
  - Une démarche d'**amélioration continue** de ses services, pour répondre de manière optimale aux attentes de ses usagers, tout en intégrant la nécessité de modernisation des services publics,
  - La création d'un **guichet unique** pour délivrer l'ensemble des services en un seul lieu,
- **Systèmes d'information :**
  - La **dématérialisation** (conseils, actes des assemblées, procédures internes, comptabilité/budget),
  - Le déploiement d'un **espace numérique citoyen** pour que l'usager accède à tous les services de la collectivité via un portail numérique, accompagné d'une modification en profondeur de l'organisation (distinction du front et du back office),
  - La mise en place d'un **entrepôt de données**.

SOMMAIRE

1) Des innovations territoriales de nature managériale ou sociétale

2) Un processus d'innovation plutôt descendant, mais ouvert et structuré

3) Des facteurs déterminants davantage internes que contextuels

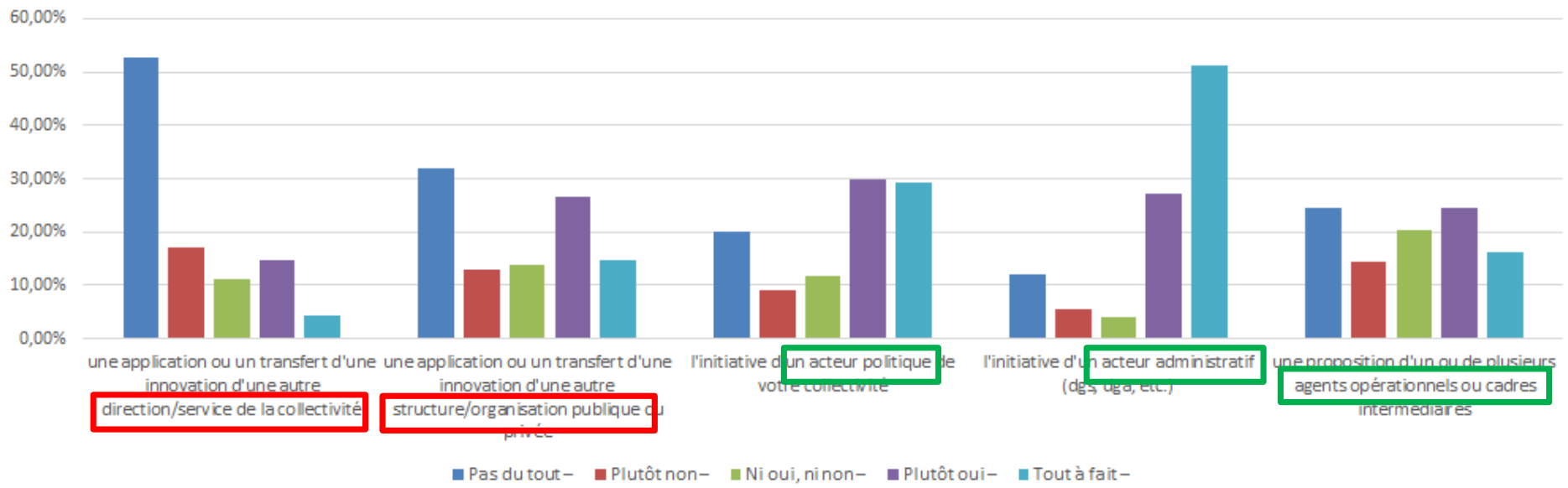
Conclusion : quelles préconisations pour innover ?

2) L'innovation territoriale : un processus d'innovation plutôt descendant, mais ouvert et structuré

Un « top management » volontariste : une innovation plus individuelle qu'institutionnelle

Eléments jouant un **rôle positif** dans **l'adoption** de l'innovation choisie :

- A **78%**, l'initiative d'un **acteur administratif** (DGS, DGA, etc.)
- A **60%**, l'engagement positif de la part d'un **acteur politique** de la collectivité
- A **40%**, la proposition **d'agents opérationnels** et de **cadres intermédiaires**



2) L'innovation territoriale : un processus d'innovation plutôt descendant, mais ouvert et structuré

Une mise en œuvre partagée, structurée et ouverte en interne de l'innovation territoriale

Eléments **ayant favorisé** la **mise en œuvre** de l'innovation :

- L'implication importante et le **leadership** d'un acteur administratif (DGS, DGA…)
- La **collaboration** de plusieurs acteurs **internes** à la collectivité
- Les **échanges** répétés entre équipes de direction et opérationnels
- La clarté de la **méthodologie** de gestion de projet
- La **communication** ou la présentation faite de l'innovation

Eléments **neutres** ou **ne favorisant pas** la **mise en œuvre** de l'innovation :

- La **collaboration** avec des acteurs **externes**
- Le sentiment **d'urgence**

SOMMAIRE

1) Des innovations territoriales de nature managériale ou sociétale

2) Un processus d'innovation plutôt descendant, mais ouvert et structuré

3) Des facteurs déterminants davantage internes que contextuels

Conclusion : quelles préconisations pour innover ?

3) L'innovation territoriale : des facteurs déterminants davantage internes que contextuels

Une influence réduite de la dynamique d'innovation :

L'**engagement** d'une innovation territoriale par le passé n'influence que peu l'innovation actuelle (pour plus de 2/3 des cas)

Une faible influence des facteurs environnementaux et contextuels :

- les **contraintes institutionnelles réglementaires**
- les forces et faiblesses géographique et démographiques du **territoire**
- les **contraintes financières nationales**
- le **contexte politique de la collectivité**
- la **situation macro-économique**

3) L'innovation territoriale : des facteurs déterminants davantage internes que contextuels

Une influence importante des facteurs internes à la collectivité:

- Le caractère dominant d'un **acteur administratif** (DGS, DGA…)
- L'existence d'une **structure de pilotage** dédié,
- Le caractère dominant d'un **acteur politique**,
- La **culture interne** de la collectivité,
- La quantité de **ressources** mobilisables

La plus forte influence des facteurs propres à l'innovation engagée

- La perception de l'**avantage** donné par cette innovation
- La **compatibilité** aux valeurs et pratiques de la collectivité
- L'observabilité et la connaissance des **résultats** attendus
- La nature **simple** et ingénieuse de l'innovation
- La **dimension collective** qui concerne la majorité des services et agents de la collectivité
- Le caractère adaptable et **accessible** de l'innovation par chacun

SOMMAIRE

1) Des innovations territoriales de nature managériale ou sociétale

2) Un processus d'innovation plutôt descendant, mais ouvert et structuré

3) Des facteurs déterminants davantage internes que contextuels

Conclusion : quelles préconisations pour innover ?

L'innovation territoriale : préconisations

Des formes d'innovations à diversifier et à mettre en relation :

- la nécessité de **diversifier** l'innovation (support/métier)
- des **liens** à prévoir/créer entre innovations managériale et sociétale : Un « ***Smart management*** » avant une *Smart City*

➡ vers une politique globale de l'innovation / un portefeuille de projets innovants / une stratégie identifiée et transverse (management / politiques locale)

Un processus à anticiper / piloter :

- La **formation / implication** des encadrants, des agents et des élus
- L'utilisation du **mode projet**
- L'innovation en mode **design,** avec la nécessité d'**ouverture** aux acteurs externes à la collectivité (bénéficiaires, usagers, partenaires, etc.);
- La mobilisation de **structure de pilotage / animation** de l'innovation (lab', direction de l'innovation, méthodologie partagée, etc.);

L'innovation territoriale : préconisations

Différents facteurs clés de succès à privilégier liés aux innovations :

- Privilégier des innovations **rapides**, **peu coûteuses**, et sur un **petit périmètre**
- Favoriser des innovations **incrémentales** / processuelles plus que celle globales ;
- Démonter, ex-ante et ex-post, la **valeur ajoutée des innovations à engager,** leur **opérationnalité**
- **Communiquer** sur les succès (interne / externe) pour développer une culture interne et une image de marque
- L'innovation **dans le temps long** et de manière **collaborative / itérative**

Retour d'expérience sur la pratique de l'innovation territoriale : formes, processus et déterminants

***Séminaire des encadrants de la Région Sud**, 27 novembre 2020*

David CARASSUS

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