



HAL
open science

Comment mieux changer en collectivité locale ?

David Carassus

► **To cite this version:**

David Carassus. Comment mieux changer en collectivité locale?. Projet Administration Grand Poitiers, Séminaire des encadrants, Jun 2021, Poitiers, France. hal-03552715

HAL Id: hal-03552715

<https://univ-pau.hal.science/hal-03552715>

Submitted on 2 Feb 2022

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.

Comment mieux changer en collectivité locale ?



Séminaire des encadrants, 2 juin 2021

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

LES INDISPENSABLES

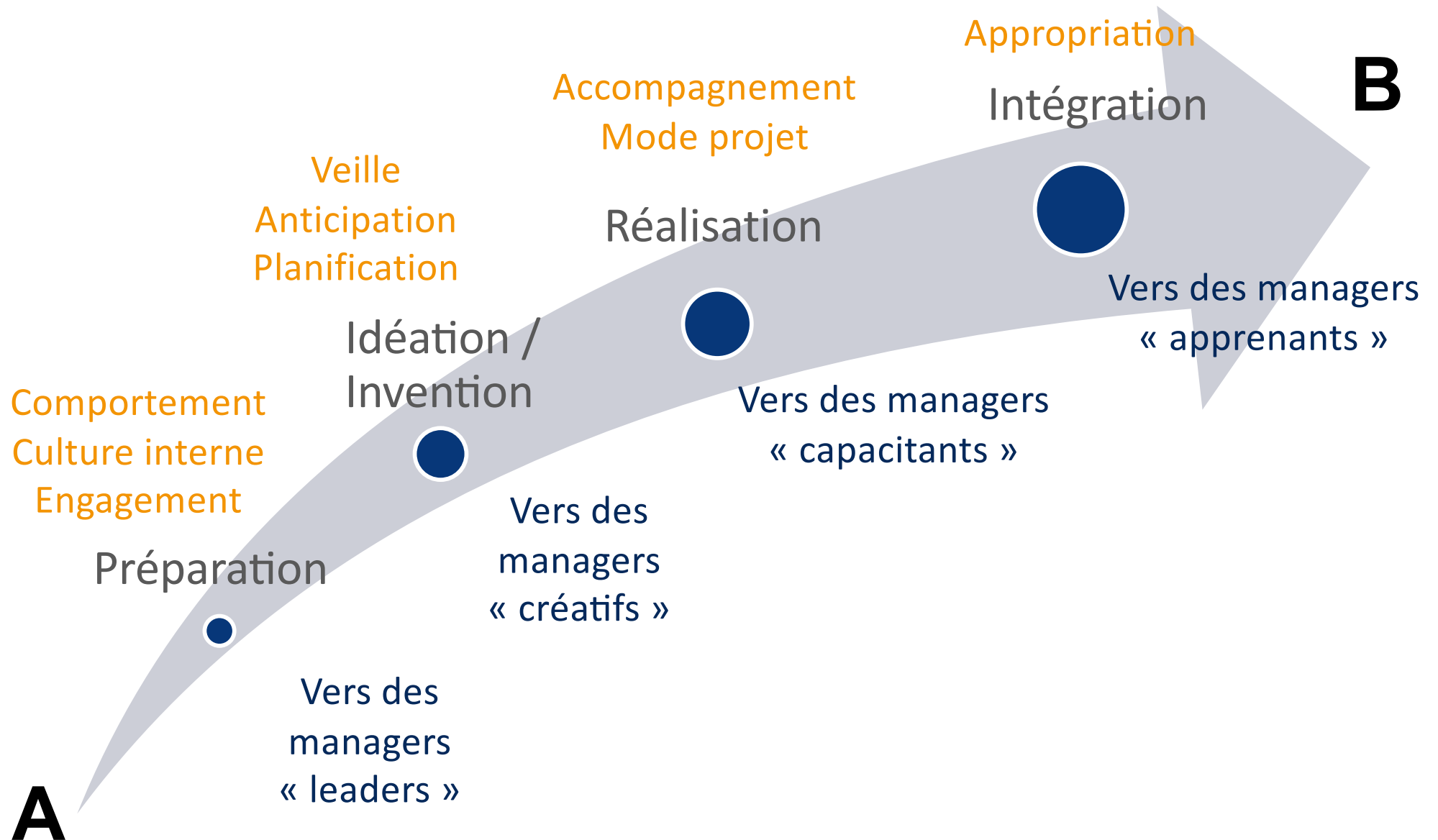


David CARASSUS

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

David Carassus
Préface
Jean Arthuis
Stéphane Pintre





- 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



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



- 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**

Exemple : Le Lab 06

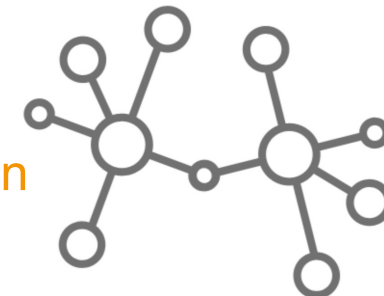


- Accompagner des projets : *ateliers de créativité, de simplification de processus administratifs, accélération de projets innovants*
- Assurer une veille numérique et construire des partenariats avec d'autres acteurs publics ou privés
- Faciliter l'appropriation de nouvelles méthodes de travail : design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




SOCIO-CONNECT
LEARNING CENTER

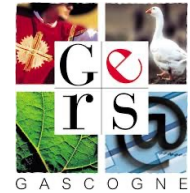
Expérimentation



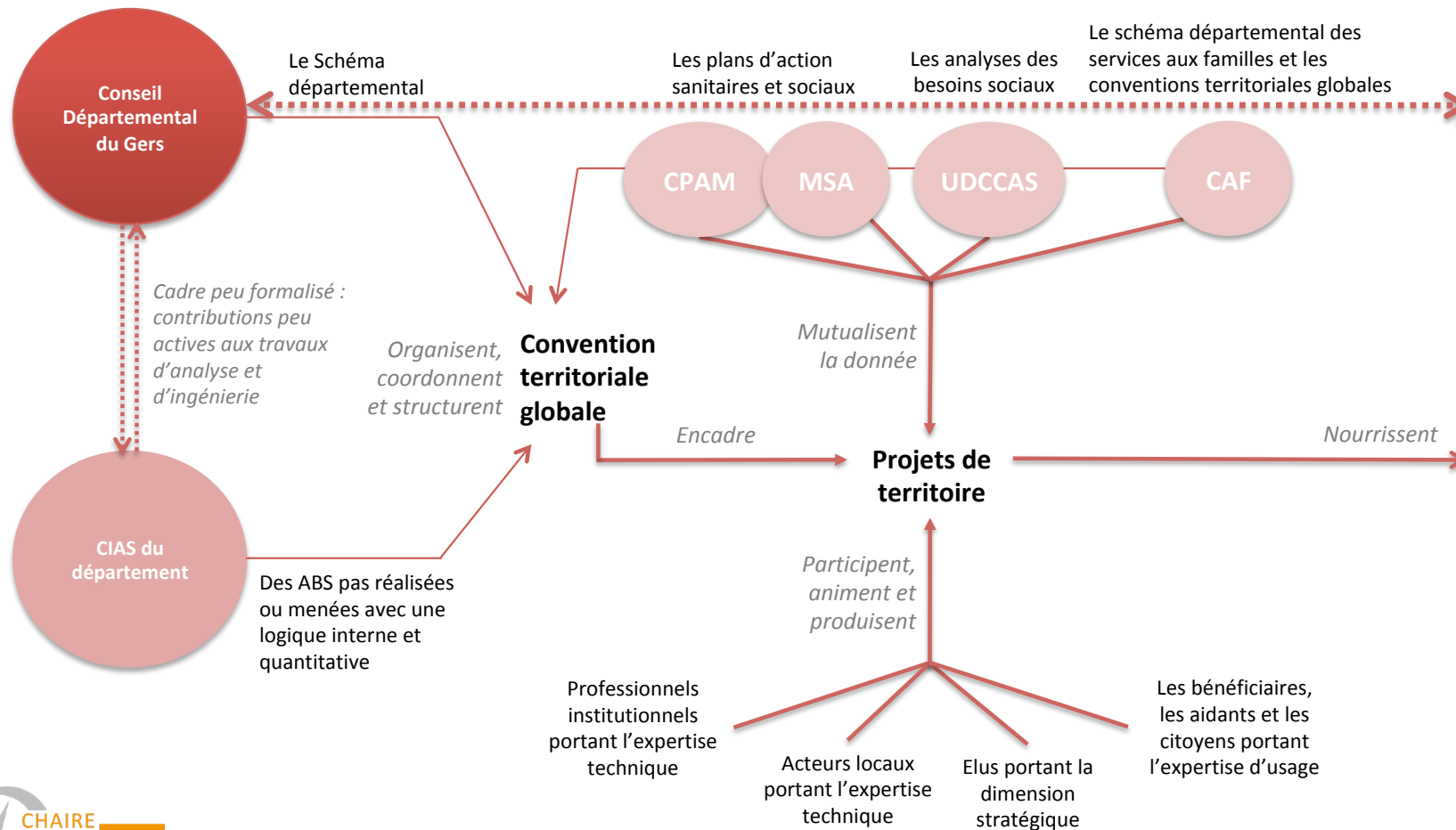
Usagers

Intelligence collective

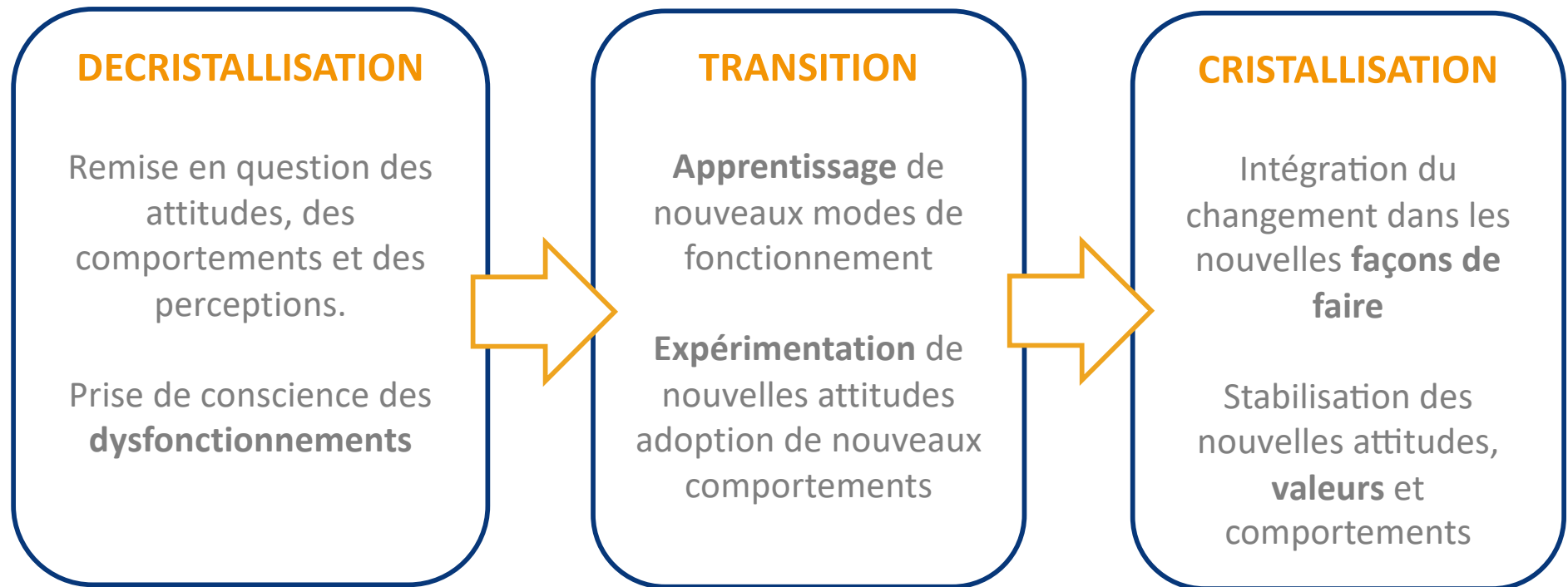
- Une **perspective technique, rationnelle et matérielle** importante pour l'innovation (communication, participation des acteurs, démarche planifiée et organisée)
 - Des **modalités du changement** plus importantes, ou du moins avec plus d'impacts, que le changement lui-même (Crozier, 1991)
 - Un **changement « 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)



Exemple : La Convention Territoriale Globale Gersoise des Solidarités



- 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**



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)

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

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

Comment mieux changer en collectivité locale ?



Séminaire des encadrants, 2 juin 2021

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

