

# *Comment mieux innover en collectivité locale d'un point de vue managérial ?*



*Séminaire des encadrants  
28/11/2024, Biarritz*



**David CARASSUS**

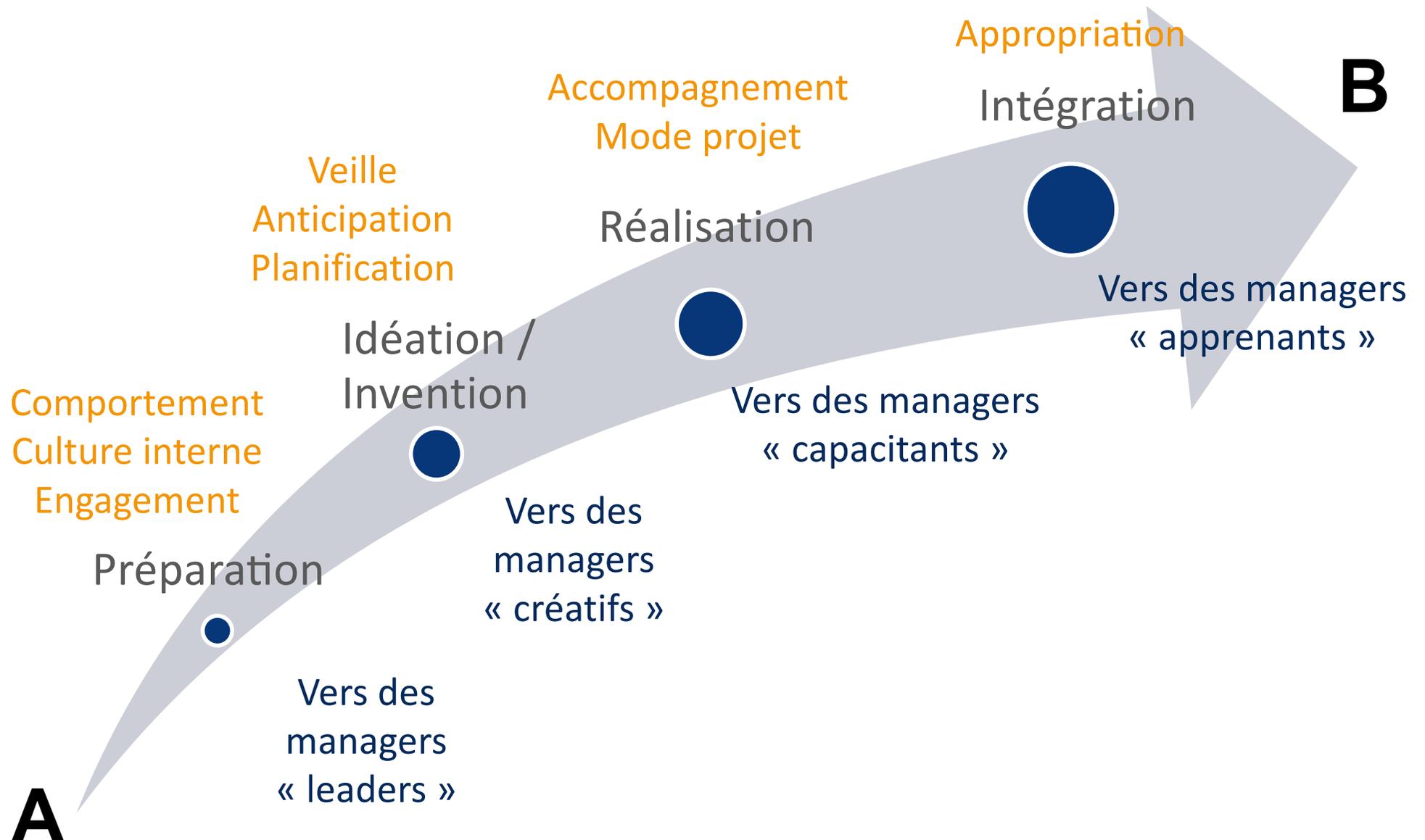
Professeur des universités en sciences de gestion

Directeur de la Chaire OPTIMA

[david.carassus@univ-pau.fr](mailto:david.carassus@univ-pau.fr)

David Carassus  
Préface  
Jean Arthuis  
Stéphane Pintre

Berger  
Levrault



- 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**

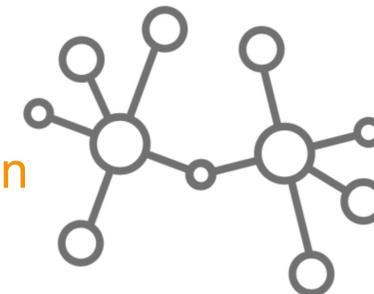
### Exemple : Le Lab 06



- 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



Usagers



Expérimentation

Intelligence collective

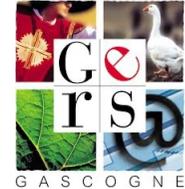
**SOCIO-CONNECT**

**LEARNING CENTER**

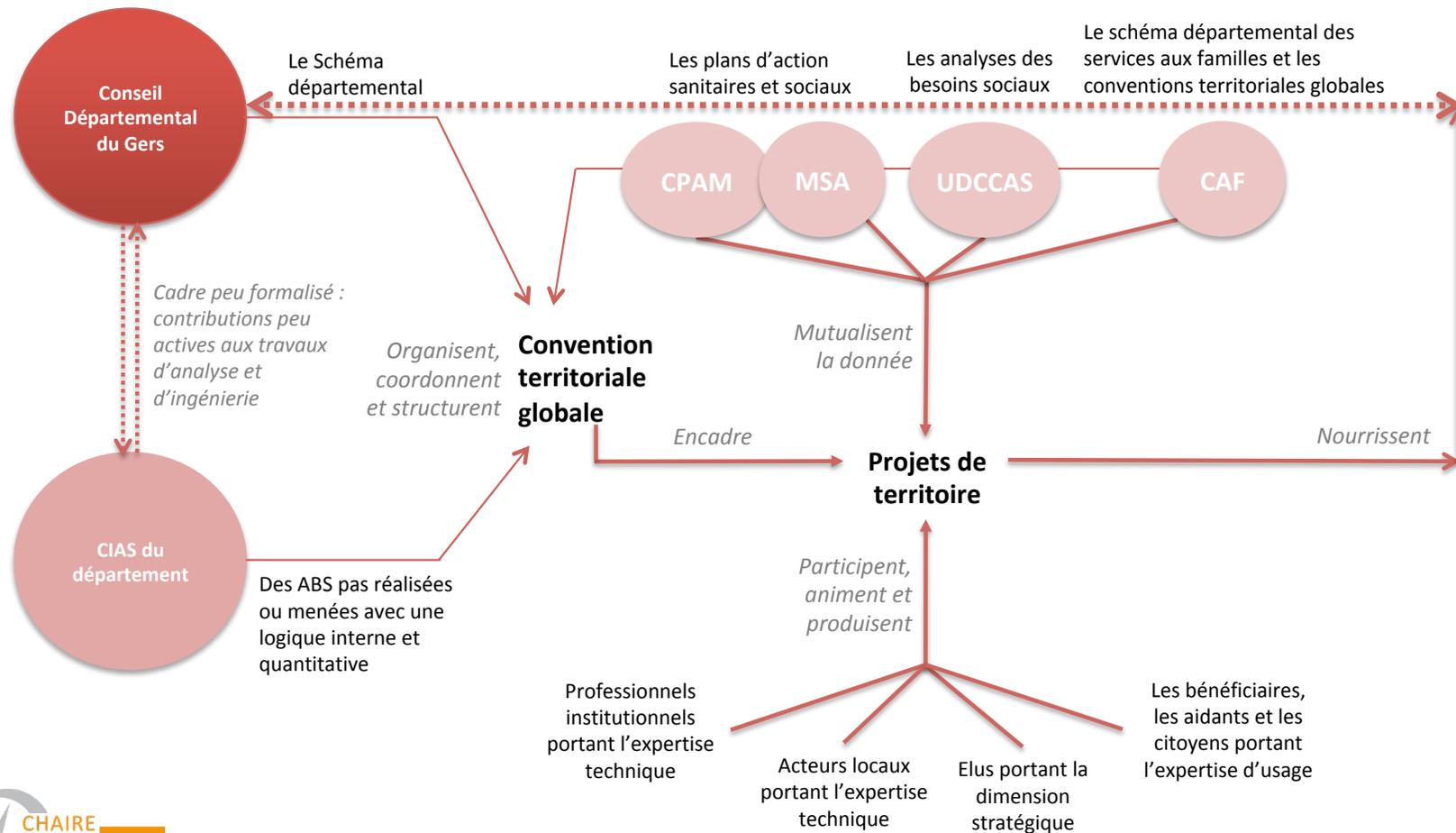
- Une **perspective technique, rationnelle et matérielle** importante pour l'innovation (communication, participation des acteurs, démarche planifiée et organisée)
- Des **modalités du changement** plus importantes, ou du moins avec plus d'impacts, que le changement lui-même (Crozier, 1991)
- Un **changement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



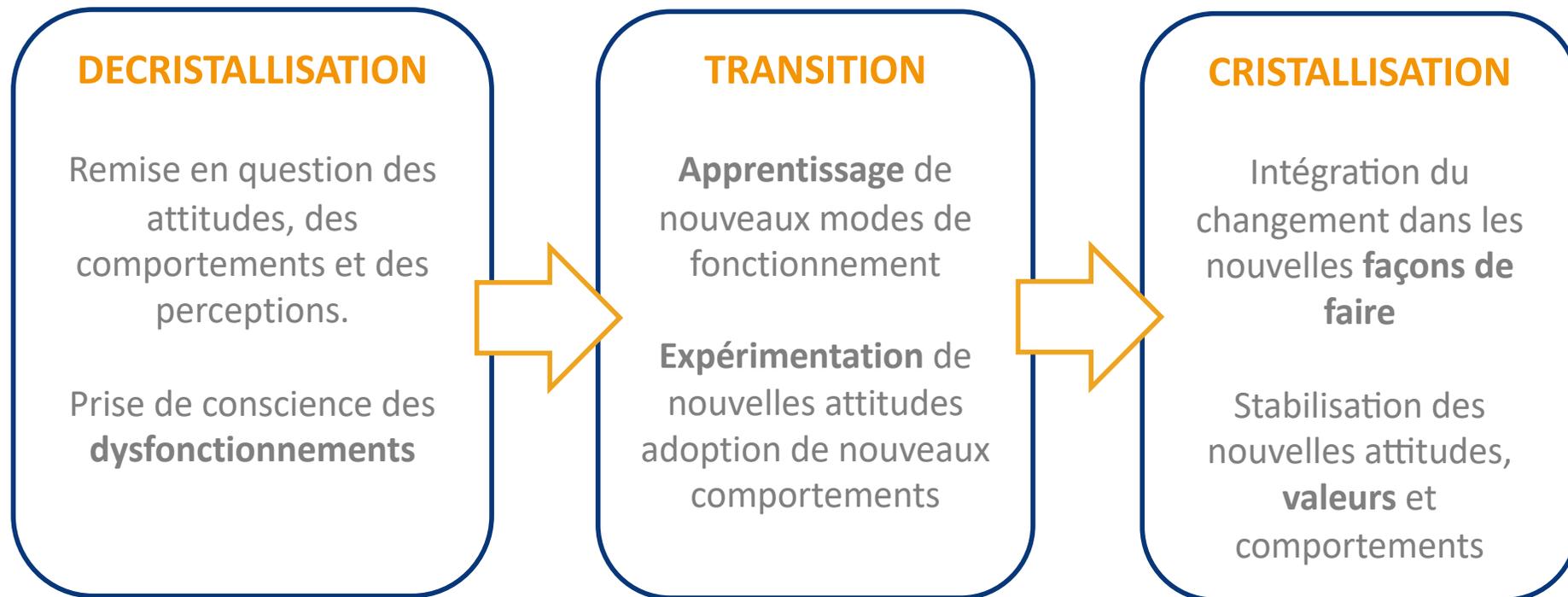
Les managers doivent **piloter le changement** en faisant **participer** les acteurs concernés (internes, externes)



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

## 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 innover en collectivité locale d'un point de vue managérial ?*



*Séminaire des encadrants  
28/11/2024, Biarritz*



**David CARASSUS**

Professeur des universités en sciences de gestion

Directeur de la Chaire OPTIMA

[david.carassus@univ-pau.fr](mailto:david.carassus@univ-pau.fr)

David Carassus  
Préface  
Jean Arthuis  
Stéphane Pintre

Berger  
Levrault