



**HAL**  
open science

## Outils et modalités de l'innovation managériale locale dans un contexte en mutation

David Carassus, Alexandra Simon

► **To cite this version:**

David Carassus, Alexandra Simon. Outils et modalités de l'innovation managériale locale dans un contexte en mutation. Colloque ANDRHDT, Nouvelle organisation territoriale: entre sens et opportunité, Sep 2015, Pau, France. hal-02141928

**HAL Id: hal-02141928**

**<https://hal-univ-pau.archives-ouvertes.fr/hal-02141928>**

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.

**« Outils et modalités de l'innovation managériale  
locale dans un contexte en mutation »**

*Table ronde : Innovation et management*

**Colloque ANDRHDT, « Nouvelle organisation territoriale : entre sens  
et opportunité »**

***Jeudi 24 septembre 2015, Pau, Médiathèque***



**David CARASSUS**

Professeur des universités  
Directeur de la Chaire OPTIMA



**Alexandra SIMON**

Docteure en gestion  
Ingénieure de recherche  
Chaire OPTIMA

# SOMMAIRE

1. Un contexte local en mutations et en tensions
2. Une solution centrée sur l'innovation locale et son management
3. Les outils de l'innovation managériale locale
4. Les modalités du pilotage de l'innovation managériale
5. Conclusion : une gestion du changement passant par l'innovation managériale

## 1. Un contexte local en mutations

- Des mutations **institutionnelles** : stabilité des finances de l'Etat dans le contexte européen, LOLF, RGPP, MAP, etc.
- Des mutations **politiques** : transferts de compétences, modification des périmètres d'activité, etc.
- Des mutations **organisationnelles** : fusions/regroupements/mutualisations, accroissement de la taille, horizontalisation des relations, etc.
- Des mutations **financières** : dotations de l'Etat en diminution, transferts de compétences non financés/compensés, pression fiscale saturée, capacité d'endettement réduite, etc.
- Des mutations **productives** : externalisation, satellisation, public-privé, etc.
- Des mutations **démocratiques** : volonté de participation, défiance vis-à-vis des élus/partis, demande de reddition des comptes, etc.
- Des mutations **culturelles** : logique de résultat au delà d'une logique de moyens, etc.
- Des mutations **managériales** : participatif, collaboratif, itératif, etc.

## 1. Un contexte local en tensions

- ⇒ Ces nombreuses mutations entraînent, lorsqu'elles ne sont pas anticipées et accompagnées, un **climat d'incertitude** et **une absence de lisibilité**,
- ⇒ La complexité organisationnelle qui en résulte peut générer des **impacts négatifs** sur les agents au travers, notamment, de deux **érosions** :
  - celle des **ressources organisationnelles** (dégradation des conditions de travail, dégradation de l'organisation du travail, conflit et ambigüité de rôle, dégradation des performances RH),
  - puis, celle des **ressources individuelles** (perte de reconnaissance, de l'identité professionnelle, de l'identité personnelle, et de la motivation au travail)
- ⇒ Emergent alors des **risques psycho-sociaux**, souvent expliqués par un défaut de soutien organisationnel (i.e. l'ensemble des interactions aidant les agents dans l'accomplissement de son travail) et marquant une rupture de communication, de dialogue avec l'encadrement face aux changements

# SOMMAIRE

1. Un contexte local en mutations et en tensions
2. **Une solution centrée sur l'innovation locale et son management**
3. Les outils de l'innovation managériale locale
4. Les modalités du pilotage de l'innovation managériale
5. Conclusion : une gestion du changement passant par l'innovation managériale

## 2. Une solution centrée sur l'innovation locale et son management

⇒ Ces nombreuses mutations et tensions renforcent la nécessité d'**innovation anticipée, « endogène » et sous contraintes** devant permettre de prévenir et de maîtriser ces risques :

- ✓ *exemple institutionnel à l'échelle européenne : Observatoire de l'innovation publique de l'OCDE*
- ✓ *exemples institutionnels à l'échelle nationale : Futurs Publics, semaine de l'innovation, laboratoire Superpublic, programme Réacteur Public, etc.*
- ✓ *exemples institutionnels à l'échelle locale : TERRITORIA, OPTIMA, 2<sup>ème</sup> région, rapport OURAL-LEBRANCHU, etc.*

## 2. Une solution centrée sur l'innovation locale et son management

⇒ Ces tensions appellent un **changement des modes de management** :

- « **travail de lien** » (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010), mettant au cœur les ressources organisationnelles, en privilégiant les activités de relation, de **régulation**, de **coordination**, d'**animation** et de **soutien** des équipes (Safy, 2013),
- dépassant le simple transfert d'information ou l'application de nouvelles procédures dans un contexte mouvant et permettant la **participation/implication des agents**,
- donnant du **sens** à l'activité des agents : rôle de « **sense-giver** » pour la direction qui doit proposer un message cohérent et légitime, rôle de « **sense-making** » pour l'encadrement intermédiaire auprès des agents, pour créer du sens au travail.

⇒ Dans ce cadre, la **DRH** peut endosser un rôle d'appui en épaulant et outillant à la fois la direction et le management intermédiaire dans leur rôle de lien et de création de sens



## 2. Une solution centrée sur l'innovation locale et son management

Des **questions** restent toutefois **en suspens** dans ce sens :

- Comment l'innovation managériale peut-elle être un **levier de prise en compte des mutations** actuelles dans les collectivités ?
- Dans un contexte tendu et en mutation, quels peuvent être **les outils de l'innovation managériale** à mettre en œuvre ?
- Quelles **modalités** doivent être mobilisés pour mettre en œuvre ces outils ?
- De manière plus générale, comment assurer **la gestion du changement** ou comment **piloter l'innovation** au sein des collectivités ?

# SOMMAIRE

1. Un contexte local en mutations et en tensions
2. Une solution centrée sur l'innovation locale et son management
- 3. Les outils de l'innovation managériale locale**
4. Les modalités du pilotage de l'innovation managériale
5. Conclusion : une gestion du changement passant par l'innovation managériale

## 3. Les outils de l'innovation managériale

Des outils de diverses natures couvrant plusieurs thématiques :

- L'innovation **politique et stratégique** (concernant les usagers, citoyens, parties prenantes),
- L'innovation **organisationnelle et de gouvernance** (concernant les ressources financières, patrimoniales, structurelles, etc.),
- L'innovation **comportementale et humaine** (concernant les agents en terme de qualité de vie au travail, de prévention des risques psychosociaux, ou d'attitudes au travail),
- L'innovation **numérique** (concernant les modes de fonctionnements de la collectivité et les relations à l'environnement local).

### 3. Les outils de l'innovation managériale

#### 3.1) L'innovation **politique et stratégique**

Le sens et l'action

Au regard des nombreuses mutations et des pratiques actuelles, il semble nécessaire pour les collectivités de :

- Apprécier les **besoins** de leur environnement territorial,
- Repenser les modes de fonctionnement en fonction des besoins de la population (**right-sizing**),
- Structurer les actions selon des **objectifs** et des **priorités** correspondant aux exigences et évolutions de l'environnement,
- Mesurer les réalisations et effets des politiques locales puis en tenir compte pour la priorisation de ses politiques locales et des moyens affectés,
- Améliorer la **reddition des comptes** aux parties prenantes,
- Améliorer l'**attractivité** de la collectivité en maîtrisant les éléments de sa marque territoriale.

### 3. Les outils de l'innovation managériale

#### 3.1) L'innovation **politique et stratégique**

Le sens et l'action

Avec les logiques/outils suivants :

- **Stratégie** : diagnostic territorial, projet de territoire / stratégique, plan de mandat, matrice stratégique-financière, etc.
- **Marketing territorial** : analyse et définition de l'image territoriale, évaluation de la satisfaction sur les services publics existants, etc.,
- **Lean management** : analyse des besoins des usagers, incidence sur modes de fonctionnements, amélioration de la qualité produite, etc.
- **Evaluation des politiques locales** (moyens, réalisations, effets/impact) : indicateurs et tableaux de bord, etc.
- **Communication externe** : adaptation de la communication aux besoins des parties prenantes, gestion de la relation usager, etc.

### 3. Les outils de l'innovation managériale

#### 3.2) L'innovation **organisationnelle et de gouvernance**

Les process

Au regard des nombreuses mutations et des pratiques actuelles, il semble nécessaire pour les collectivités de :

- Adapter **l'organisation** en fonction de sa stratégie mais aussi de ses ressources (financières et structurelles),
- Mettre en **commun** des moyens humains, techniques et/ou patrimoniaux sous l'impulsion des réorganisations territoriales,
- Favoriser un **pilotage des ressources** locales par les politiques publiques rendus et sur le long-terme,
- Améliorer la **performance** locale (ressources, service public),
- Mener une réflexion sur les pratiques de **gouvernance** et le **dialogue de gestion** en les adaptant aux nouvelles problématiques.

### 3. Les outils de l'innovation managériale

#### 3.2) L'innovation **organisationnelle et de gouvernance**

Les process

Avec les logiques/outils suivants :

- **Organisation** : Schéma de mutualisation, projets de services, responsabilisation financière des directions métiers et supports, etc.,
- **Gouvernance** : rénovation du dialogue de gestion, mise en relation des instances de décision (Codir, Bureau, etc.) avec les outils stratégiques, etc.,
- **Mode de management** : management de projet, management participatif, management collaboratif/contributif, etc.,
- **Ressources** : optimisation de la gestion du patrimoine, optimisation de la gestion des achats, planification financière sur le long-terme (fonct, invt, masse salariale), démarche lolfique, etc.,
- **Information** : amélioration de la qualité de l'information, certification des comptes, etc.,
- **Processus** : simplification normative, contrôle interne, maîtrise des risques, etc.

### 3. Les outils de l'innovation managériale

#### 3.3) L'innovation **comportementale et humaine**

Les individus

Au regard des nombreuses mutations et des pratiques actuelles, il semble nécessaire pour les collectivités de :

- Maîtriser les problématiques de **santé au travail**, de **démotivation** et de **désengagement**,
- Adapter les **conditions organisationnelles** de travail,
- Anticiper les impacts suite à des changements non maîtrisés (**absentéisme**, **turn-over**, **risques psychosociaux**, **inefficience**, etc.)
- Gérer le **changement** dans un contexte en tension et sous contraintes.



### 3. Les outils de l'innovation managériale

#### 3.3) L'innovation **comportementale et humaine**

Les individus

Avec les logiques/outils suivants :

- **Gestion des risques** : Plan de prévention des RPS respectant la législation, de réduire les coûts de non prévention et de réfléchir sur le fonctionnement de l'organisation, etc.,
- **Mode de fonctionnement** : liaison entre fiches de poste et projets stratégiques/de services, etc.,
- **Compétences** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, plan de formation adapté au projet stratégique/services, plan de recrutement/mouvement, etc.
- **Evaluation/notation** : Baromètre RH permettant d'identifier les dysfonctionnements organisationnels influençant le climat de l'organisation, liaison entre objectifs stratégiques, opérationnels et individuels, etc.,
- **Comportement** : démarches de gestion du changement et d'appropriation des innovations managériales, etc.,

# SOMMAIRE

1. Un contexte local en mutations et en tensions
2. Une solution centrée sur l'innovation locale et son management
3. Les outils de l'innovation managériale locale
4. **Les modalités du pilotage de l'innovation managériale**
5. Conclusion : une gestion du changement passant par l'innovation managériale

## 4. Les modalités du changement par l'innovation managériale

### 4.1) La gestion du changement : la maîtrise du processus

- L'innovation managériale, dans un contexte de mutation, passe obligatoirement par une maîtrise du processus de changement,
- « *Le processus de changement est plus important que le changement lui-même* » (CROZIER, 1998),
- « *La gestion du changement désigne l'adaptation des **mentalités**, de la **culture** et des **attitudes** des agents à un nouvel environnement, ce qui permet aux mesures de réforme de produire les résultats souhaités en surmontant les effets secondaires gênants et la résistance au changement* », (MELCHOR, 2008).

## 4. Les modalités du changement par l'innovation managériale

### 4.2) La gestion du changement : l'appropriation des innovations

- Il est nécessaire d'envisager et d'**anticiper** les différentes étapes qui seront franchies pour entreprendre, promouvoir et implanter un changement dans l'organisation locale,
- La réussite d'une réforme et la production du changement exigent le soutien et l'**implication** des hommes au travers d'une démarche participative,
- Le processus d'appropriation est essentiel car c'est un processus d'**apprentissage** et il permet la construction de **sens** pour les membres de l'organisation ,
- La qualité de l'appropriation et sa faculté à produire des apprentissages bénéfiques va dépendre de la gestion du changement lors de l'introduction de la **nouvelle dynamique** au sein de l'organisation.

## 4. Les modalités du changement par l'innovation managériale

### 4.3) La gestion du changement : **une approche culturelle et humaine**

- Il est nécessaire d'accompagner le processus d'adaptation des mentalités, de la culture et des attitudes face à un nouvel environnement :
  - Pour lever les peurs et les incertitudes liées à la mise en œuvre d'un changement,
  - En produisant une communication et diffusion d'information régulière.
- Un travail sur la notion de **réceptivité** des parties prenantes est pertinent, au travers de 4 facteurs :
  - Une vision idéologique,
  - Le pilotage de l'innovation,
  - Une politique organisationnelle,
  - Les capacités de mise en œuvre.

# SOMMAIRE

1. Un contexte local en mutations et en tensions
2. Une solution centrée sur l'innovation locale et son management
3. Les outils de l'innovation managériale locale
4. Les modalités du pilotage de l'innovation managériale
5. **Conclusion : une gestion du changement passant par l'innovation managériale**

## 5. Conclusion : une gestion du changement passant par l'innovation managériale

- L'**innovation managériale**, parce qu'elle permet de mettre à plat l'organisation et ses processus, est un vecteur de prise en compte et de gestion des mutations actuelles des collectivités,
- De nombreux **outils**, sur diverses thématiques, quadrillant les missions de l'organisation publique locale (en interne et en externe), peuvent permettre aux collectivités d'engager une transition,
- Les mutations demandées aux collectivités passent impérativement par une réelle **gestion du changement**,
- La gestion du changement, par un mode projet participatif, compréhensible et lisible, permet l'**appropriation** d'innovations managériales comme éléments de réponses aux mutations actuelles.

# Merci de votre attention

## CONTACTS

### **David CARASSUS**

Professeur des universités  
Directeur de la Chaire  
Diplômé d'expertise comptable

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

### **Alexandra SIMON**

Docteure en sciences de gestion  
Ingénieure de recherche

[alexandra.simon@univ-pau.fr](mailto:alexandra.simon@univ-pau.fr)

<http://optima.univ-pau.fr>

