Délégation régionale
Rhône-Alpes Grenoble

CHAIRE OPTIMA
Observatoire du PiloTage et de l'Innovation Managériale LocAle

UNIVERSITÉ DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR
IAE PAU-BAYONNE Ecole Universitaire de Management

L'innovation managériale : définition, contours, état des lieux et enjeux pour les collectivités territoriales

Grenoble Alpes Métropole, 28 avril 2016 (9h10 – 10h30)

Professeur des universités en sciences de gestion
Directeur de la chaire OPTIMA

CHAIRE OPTIMA
Observatoire du PiloTage et de l'Innovation Managériale LocAle

TERRITORIA
Observatoire National de l'Innovation Publique

Entretiens de l'Innovation Territoriale

19 mai 2016
PALAIS BEAUMONT - PAU

UNE RENCONTRE
entre partenaires, collectivités et chercheurs

Collectivités locales, comment faire mieux avec moins ?
INNOVONS !

4 THÈMES D'INNOVATION

- Projet stratégique
- Schéma de mutualisation
- Pilotage du changement
- Management du numérique



http://optima.univ-pau.fr

Pour devenir partenaire de la chaire, contactez-nous : **chaire.optima@univ-pau.fr**

UGAP erdf adelyce IAE PAU-BAYONNE Creg UNIVERSITÉ DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR PPP PYRÉNÉES ATLANTIQUES

SOMMAIRE

1. **Définition et formes de l'innovation managériale**

1. Ses enjeux pour les collectivités locales

2. Le cycle de vie d'une innovation

3. Pratiques et solutions pour innover en collectivité

1) Définition et formes de l'innovation managériale

– **Innovation** : étymologie (Larousse)

- Du latin « *innovare* » qui signifie renouveler

= « *novare* » de racine « *novus* », qui veut dire **changer**, **nouveau**,
+ préfixe « *in* », qui indique un **mouvement vers l'intérieur**.

- L'innovation est avant toute chose un mouvement, un **processus**

- **Changer / Rendre nouveau à l'intérieur** (en réponse/en anticipation de l'extérieur ?)

1) Définition et formes de l'innovation managériale

- L'**innovation**, une question ancienne en **contexte privé**, plutôt centrée sur une **logique technologique** (produits, stratégie/business model), mais remise en cause quand à sa capacité à générer de la **performance à long terme**
  - / innovation produit :



  - / innovation business model :



free

- L'**innovation**, une question plus récente en **contexte public** :
  - à l'échelle **européenne** : Observatoire de l'innovation publique de l'OCDE
  - à l'échelle **nationale** : Futurs Publics, semaine de l'innovation, laboratoire Superpublic, programme Réacteur Public, etc.
  - à l'échelle **locale** : TERRITORIA, 27ème région, rapport OURAL-LEBRANCHU, OPTIMA, Laboratoire AATF, etc.

1) Définition et formes de l'innovation managériale

– L'**innovation managériale**, une question **plus originale** et **moins maîtrisée**

- Prés de la moitié des innovations réalisées en France n'ont pas de composantes technologiques (Rapport Morand, 2010) alors que les fonds publics financent principalement ce type d'innovations
- Birkinshaw et Mol (2006) recensent plus de 1 200 articles scientifiques traitant de l'innovation technologique contre à peine plus de 100 traitant de l'innovation managériale
- Hamel (2007) : « *seule l'innovation managériale a la capacité de créer des avantages à long terme* »
- Des innovations technologiques plus tangibles, objectives et maîtrisables ; des innovations managériales plus subjectives, immatérielles et complexes (car souvent humaines et sociales)

1) Définition et formes de l'innovation managériale

– L'**innovation managériale** : définitions générales

- Hamel (2006) : « *un écart important par rapport aux **principes**, **processus** et **pratiques** traditionnels de management, ou un écart par rapport aux **formes organisationnelles** courantes qui change significativement la façon dont le **travail managérial** est réalisé* »
- Birkinshaw, Hamel et Mol (2008): « *l'**invention** et la **mise en œuvre** d'une **pratique** managériale, d'un **processus** managérial, d'une **structure** ou d'une **technique managériale**, qui sont nouveaux pour l'état de la connaissance dans l'intention de réaliser les objectifs organisationnels* »
- Birkinshaw et Mol (2009) : « *l'**introduction** de **pratiques de management nouvelles** pour l'organisation dans l'objectif d'augmenter sa performance* »

1) Définition et formes de l'innovation managériale

– L'**innovation** : formes générales (dont celle managériale) (1/3)

- OCDE (2005) : 4 types
  - Innovation de **produits** : l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan de ses caractéristiques ou de l'usage auquel il est habituellement destiné.
  - Innovation de **procédés** : mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel ou les logiciels.
  - Innovation de **commercialisation** : mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements majeurs dans la conception, le conditionnement, le placement, la promotion ou la tarification.
  - Innovation d'**organisation** : correspond à la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de l'entreprise.

1) Définition et formes de l'innovation managériale

- L'**innovation** : formes générales (dont celle managériale) (2/3)
  - Boyer (2014) : 5 types
    - L'innovation **stratégique** (business model)
    - L'innovation **structurelle** (transformation de son organisation)
    - L'innovation **systémique** (processus, systèmes d'information ou de production)
    - L'innovation **scientifique** (intégration des progrès de la science pour faire évoluer son offre ou son produit)
    - L'innovation **sociale** (culture d'entreprise, habitudes de travail, modes de pensée, comportements et pratiques collaboratives).

1) Définition et formes de l'innovation managériale

– L'**innovation** : formes générales (dont celle managériale) (3/3)

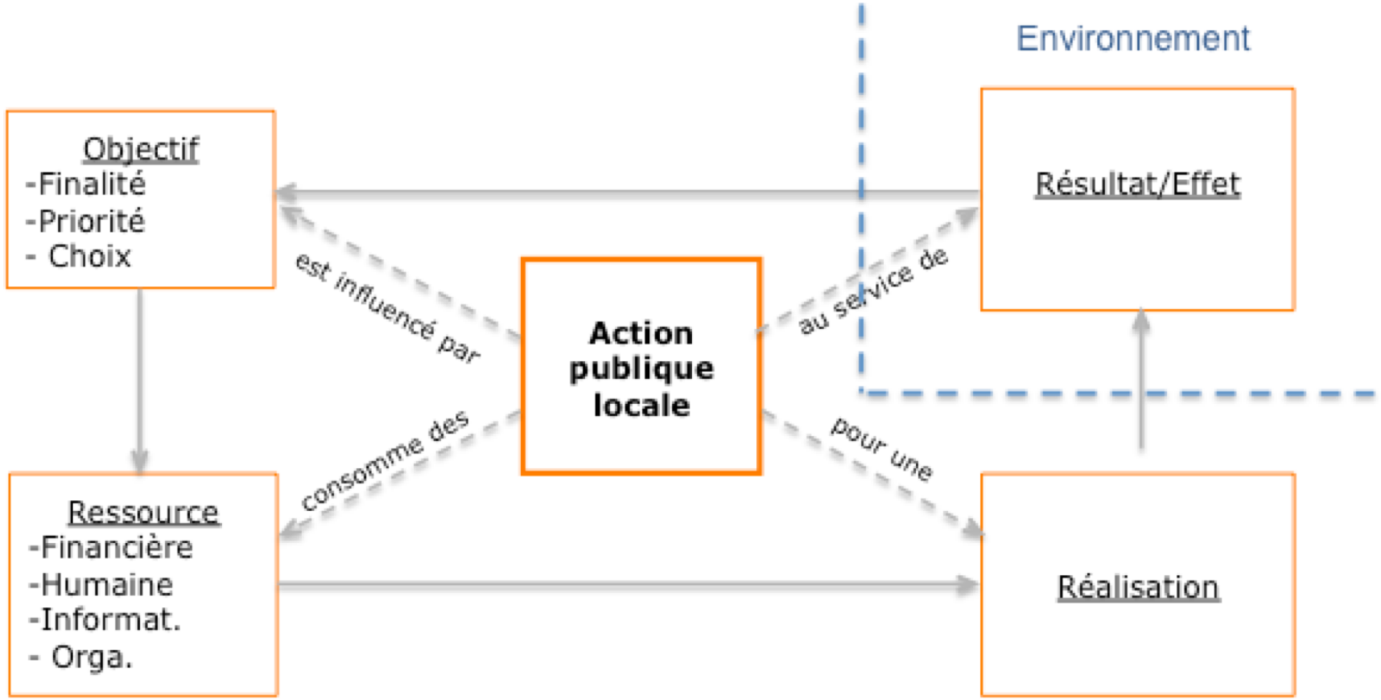
- Hamel et Breen (2007) : 4 types
  - l'innovation de **procédés** (opérations, processus, etc.; pas décisive sur le plan concurrentiel)
  - l'innovation de **produits/services** (peut être à l'origine d'un développement considérable de l'organisation, mais qui est souvent rapidement copiée),
  - l'innovation **stratégique** (nouveau modèle économique; rupture susceptible de perturber la concurrence, mais dont l'identification des facteurs clés du succès reste relativement aisée)
  - l'innovation **managériale** (combinaison complexe de ressources et de savoir-faire particulièrement difficile à identifier et à dupliquer pour un concurrent)

Des définitions/formes « étroites » et non spécifiques au secteur public

1) Définition et formes de l'innovation managériale

– L'**innovation** : définitions/formes **spécifiques** au secteur public (1/6)

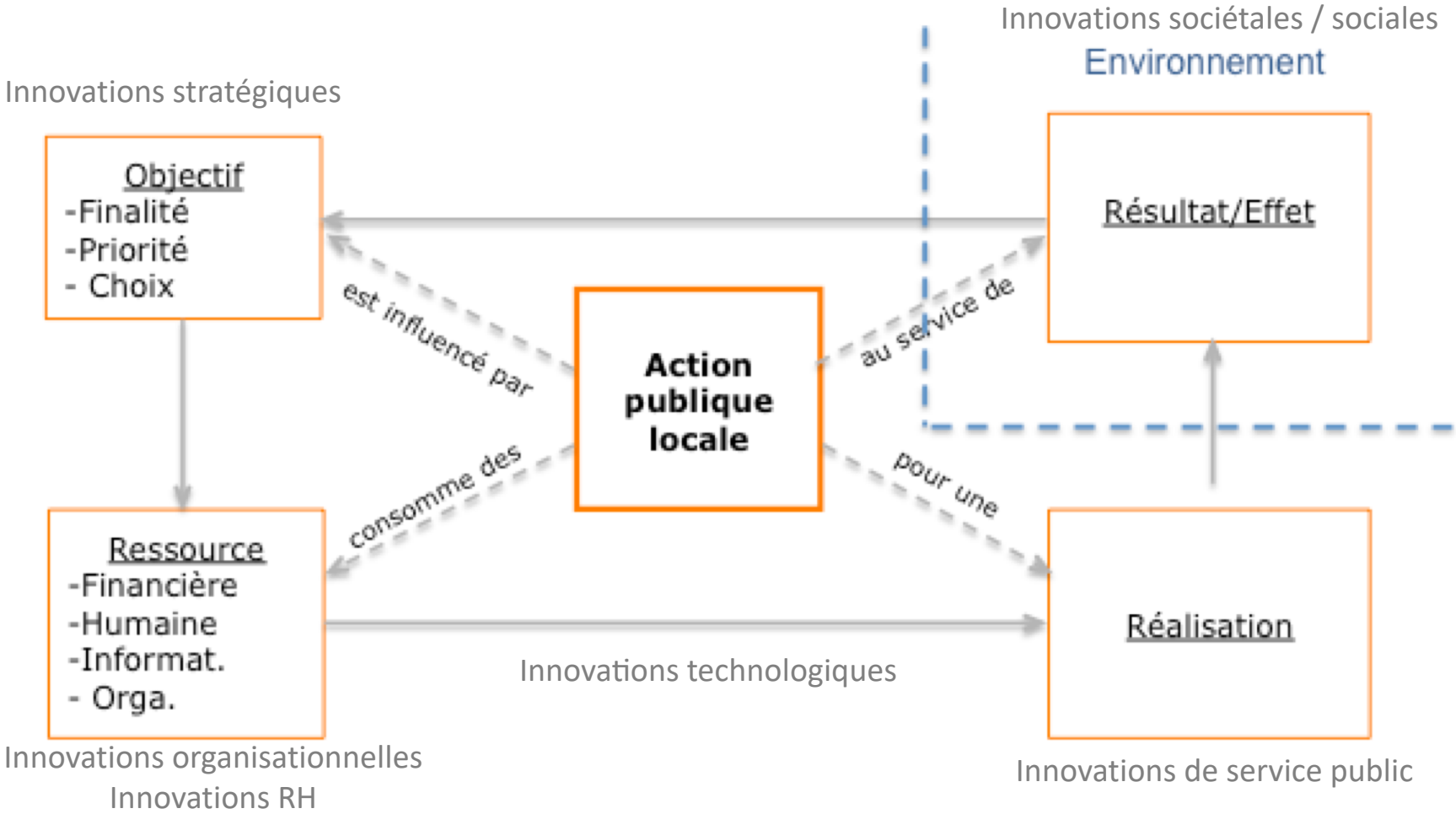
- Les organisations publiques connaissent une **double fonction de production** selon Gibert (1986). La première transforme des entrants (personnel, matériel, budget, système d'information) en réalisations (délivrance de prestations publiques). La seconde combine ces réalisations et subit des effets externes pour donner naissance à l'impact.



1) Définition et formes de l'innovation managériale

– L'**innovation** : définitions/formes **spécifiques** au secteur public (2/6)

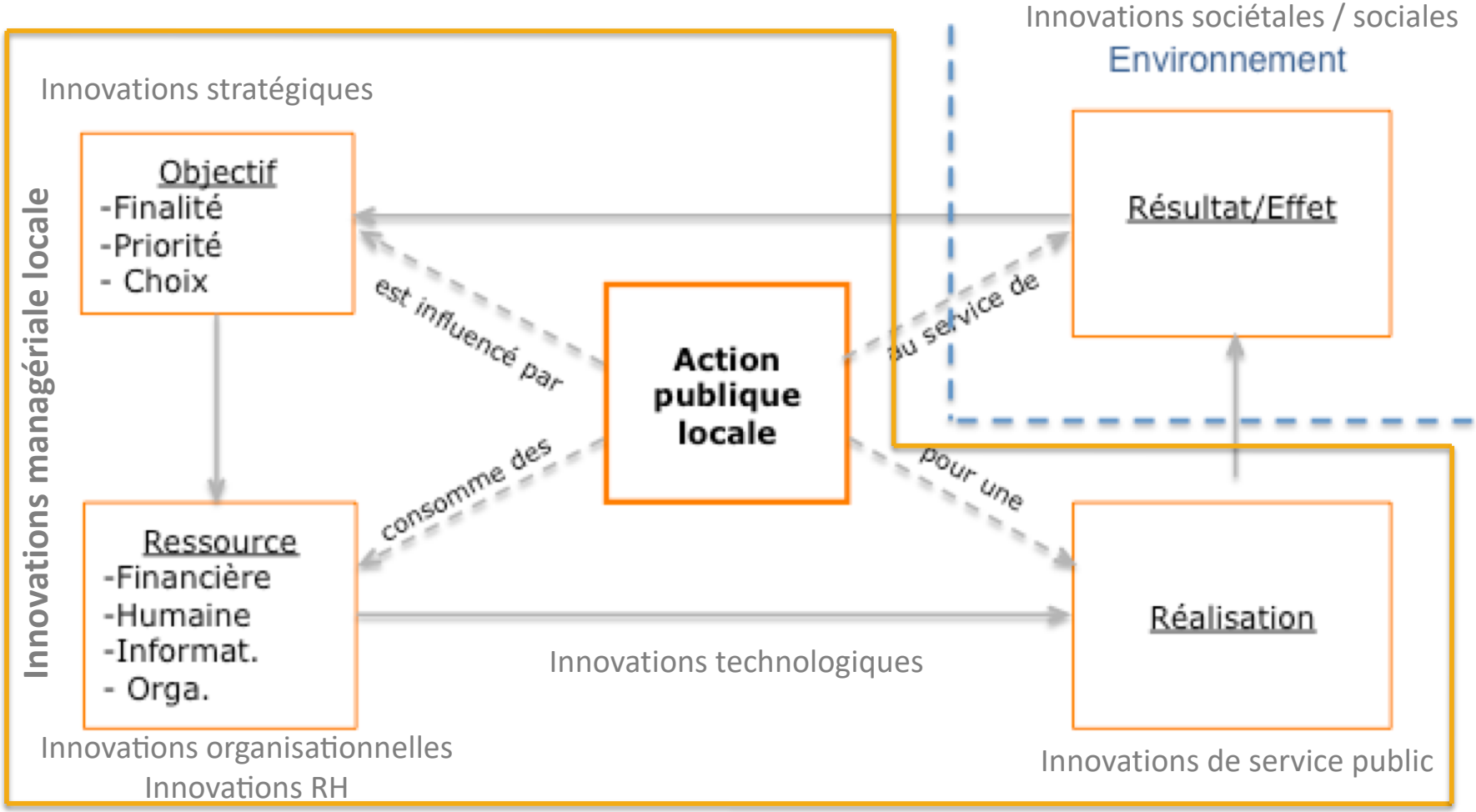
• Les **formes** d'innovations locales



1) Définition et formes de l'innovation managériale

– L'**innovation** : définitions/formes **spécifiques** au secteur public (3/6)

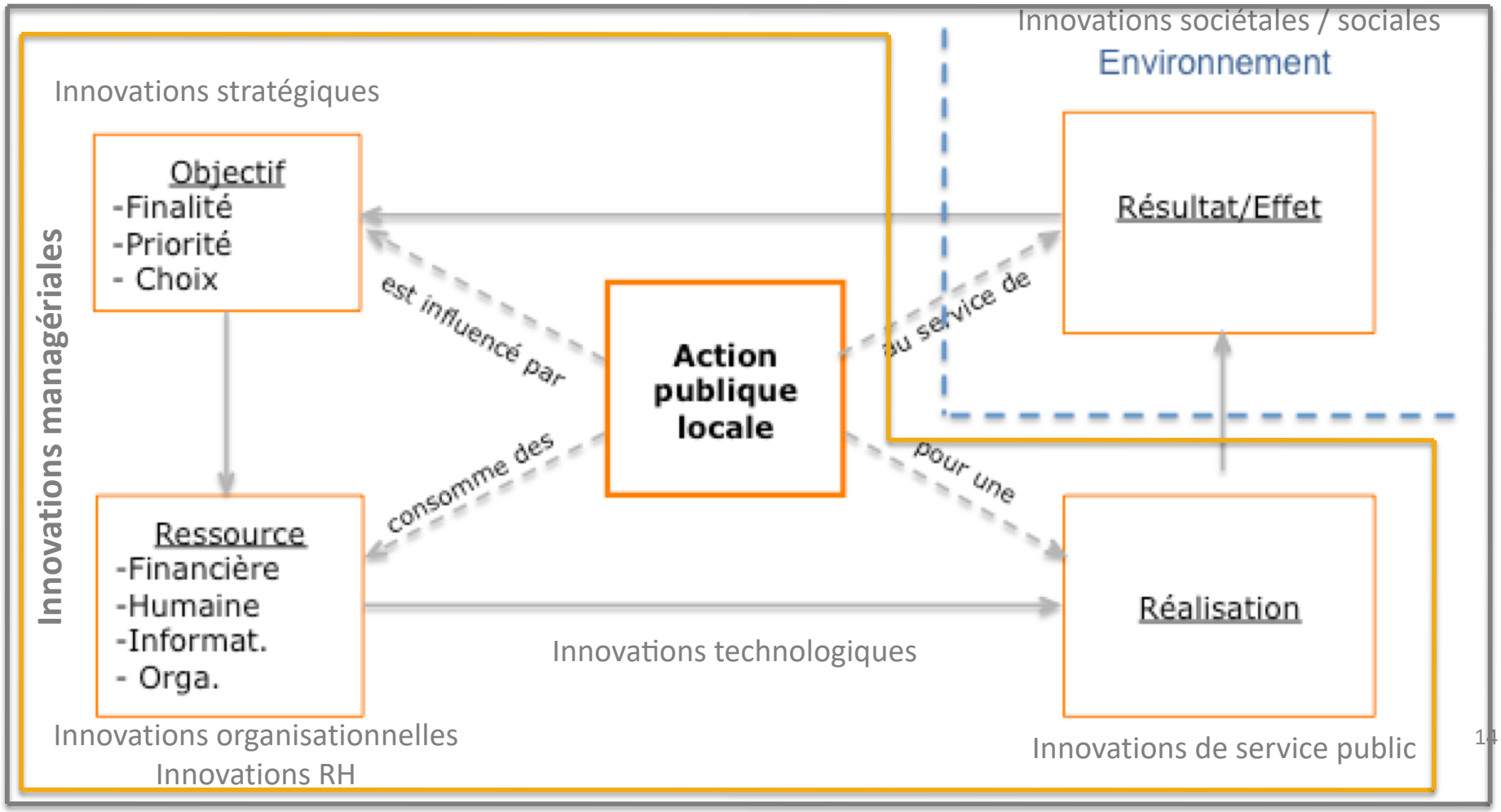
• Les **formes** d'innovations locales



1) Définition et formes de l'innovation managériale

– L'**innovation** : définitions/formes **spécifiques** au secteur public (4/6)

• Les **formes** d'innovations locales



1) Définition et formes de l'innovation managériale

– L'**innovation** : définitions/formes **spécifiques** au secteur public (5/6)

- Les **formes** d'innovations locales **liées**
  - **Innovation managériale** = innovation stratégique + innovation organisationnelle + innovation RH + innovation technologique + innovation de service public
  - **Innovation territoriale** = innovation managériale + innovation sociale / sociétale
- Leurs **définitions** : (1/2)

Endo Exo

  - Innovation sociale/sociétale : « *Le développement et la mise en œuvre de nouvelles idées (produits, services et modèles) pour répondre à des besoins sociaux et créer de nouvelles relations ou collaborations sociales* » (Commission Européenne, 2013)
  - Innovation managériale : proposition (invention) et mise en œuvre (appropriation, intégration) de stratégies locales, de structures/organisations, de règles/normes, de cultures, d'outils/techniques, de modes de fonctionnement des services publics locaux, significativement différents des pratiques habituelles

1) Définition et formes de l'innovation managériale

– L'**innovation** : définitions/formes **spécifiques** au secteur public (6/6)

- Leurs **définitions** : (2/2)

  - Innovation territoriale (d'après rapport Oural) : réponse nouvelle (ou transférée dans un contexte nouveau) à une problématique et/ou à un besoin identifiés dans un territoire, en vue :

Exo

- d'apporter une amélioration du bien-être et un développement local durable, dans une logique sociétale, mettant en relation une collectivité et la population,

Endo

- et/ou de participer à l'évolution des modes de fonctionnement de la collectivité, dans une logique managériale et interne

1) Définition et formes de l'innovation managériale

– Quelques **exemples** :

- **Innovation sociale / sociétale** : DD/RSE/Agenda 21, schéma de gouvernance externe, budget participatif, gestion partenariale/collaborative, ESS, nouveaux services publics, etc.

- **Innovation managériale** :
  - stratégique : projet de territoire, évaluation des politiques publiques, analyse des besoins sociaux, modèle de développement, etc.
  - organisationnelle : mutualisation, politique achats, gestion active du patrimoine, qualité comptable/certification des comptes, schéma de gouvernance interne, contrôle interne/qualité, Lean Management, etc.
  - RH : accompagnement au changement, gestion des RPS, outils et processus RH, qualité de vie au travail, etc.
  - technologique : dématérialisation, données, réseaux / infrastructures, Système décisionnel, e-démocratie, etc.
  - service public : modernisation des services publics existants (quantité/qualité, contenu, forme), etc.

SOMMAIRE

1. Définition et formes de l'innovation managériale

1. **Ses enjeux pour les collectivités locales**

2. Le cycle de vie d'une innovation

3. Pratiques et solutions pour innover en collectivité

2) Ses enjeux pour les collectivités locales : une réponse aux



- mutations **institutionnelles** (Etat, Europe, etc.).
- mutations **politiques** (compétences, périmètres, etc.)
- mutations **financières** (baisse dotation, augmentation des dépenses, etc.)

- mutations **productives** (externalisation, satellisation, public-privé, etc.)
- mutations **démocratiques** (volonté de participation, défiance vis-à-vis des élus/partis, demande de reddition des comptes, exigences plus forte),
- mutations **culturelles** (logique de résultat au delà d'une logique de moyens, etc.)

2) Ses enjeux pour les collectivités locales : une anticipation de

- L'augmentation de l'**incertitude** et du **flou**,
- L'augmentation de la **complexité** organisationnelle et des **tensions** associés (avec les usagers/contribuables/citoyens, avec l'Etat; entre collectivités; entre élus, entre élus et agents, entre agents, etc.)
- De possibles **impacts négatifs** (exemple des RPS pour les agents) :
  - érosion des ressources organisationnelles (dégradation des conditions de travail, conflit et ambigüité de rôle, dégradation des performances RH, etc.),
  - érosion des ressources individuelles (perte de reconnaissance, de l'identité prof./perso., et de la motivation au travail; augmentation de l'absentéisme et du turn-over, etc.)

⇒ Nécessité d'anticiper les possibles influences de ces changements actuels sur l'évolution du management public territorial

SOMMAIRE

1. Définition et formes de l'innovation managériale

1. Ses enjeux pour les collectivités locales

2. Le cycle de vie d'une innovation

3. Pratiques et solutions pour innover en collectivité

3) Le cycle de vie d'une innovation

– Ses **4 étapes** (Birkinshaw et al., 2008)

- la **motivation** : représente les facteurs et les circonstances poussant les individus à envisager de développer des innovations managériales ;
- l'**invention** : épisode d'expérimentation externe à travers lequel de nouvelles pratiques managériales émergents ;
- l'**implémentation** regroupe le processus de mise en œuvre et le processus technique qui permet d'établir la valeur de la nouvelle innovation managériale dans la réalité.
- la **théorisation** (ou **labellisation, institutionnalisation, appropriation, diffusion**) **:** représente un processus social à travers lequel les individus à l'intérieur et à l'extérieur des organisations saisissent la signification et valident l'innovation managériale pour construire sa légitimité.

3) Le cycle de vie d'une innovation

– Ses **facteurs clés de succés** (Favoreu et al., 2014)

- Des **facteurs environnementaux/contextuels faibles** : pression financière/fiscale, compétition politique, etc.

  ➡ perspective déterministe et exogène

- Des **facteurs méthodologiques importants** : communication, participation des acteurs, démarche planifiée et organisée

  ➡ perspective technico-rationnelle / matérielle

- Des **facteurs de leaderships cruciaux** : portage/soutien des élus, portage/soutien de la direction administrative, suivi dans le temps, intégration aux processus décisionnels/informationnels, culture préalable au management

  ➡ perspective volontariste et endogène

SOMMAIRE

1. Définition et formes de l'innovation managériale

1. Ses enjeux pour les collectivités locales

2. Le cycle de vie d'une innovation

3. Pratiques et solutions pour innover en collectivité

4) Pratiques et solutions pour innover en collectivité

- Des **pratiques** actuelles **« isolées »** et **hétérogènes** (MNT, 2016)
  - Étude INET/AATF : « *Contrainte budgétaire : adapter ou réinventer les organisations ?* »
  - **Méthodologie** : cinquantaine de collectivités interrogées sur leurs dispositifs innovants d'économies budgétaires
  - **Résultat 1** : « quelques **îlots d'innovation managériale** dans un océan de gestion et de pragmatisme », des actions de gestion plus que d'innovation
  - **Résultat 2** : des innovations souvent **participatives**, mais avec un **modèle souvent vertical** (direction des finances)
  - **Résultat 3** : l'émergence de l'**expérimentation**, mais peu compatible avec l'**urgence** de la situation
  - **Résultat 4** : un **faible prise en compte de la question RH** (repositionnement, pilotage de l'innovation, impact RPS/absentéisme)

4) Pratiques et solutions pour innover en collectivité

– Des **difficultés à innover en secteur public**

- Un **fonctionnement bureaucratique** néfaste à l'émergence de l'innovation : La hiérarchie, les structures en silo, et les processus fermés *top-down* des administrations bureaucratiques impactent négativement les cycles d'innovation (Moore, 1995).
- Des limites à la **diffusion** et l'**appropriation** des innovations
  - Le cloisonnement structurel propre au secteur public réduit la transparence et la confiance dans la mise en place des innovations, fragilisant donc leur diffusion;
  - La transparence, la culture de la performance et la participation des citoyens à l'élaboration des politiques publiques devraient créer un environnement favorable à l'innovation.
- Des difficultés dans la **gestion du cycle de l'innovation**
  - Eggers et Kumar-Singh (2009) : « *les administrations n'innovent pas stratégiquement dans le sens ou elles tentent d'aborder l'innovation en tant que changement en soi au lieu d'une série de nouvelles approches constituant un processus plus étroit* »;
  - La faiblesse des stratégies d'innovation dans les politiques publiques se manifeste dans une conception cyclique fermée (Harris et Albury, 2009). Les administrations ne produisent pas la qualité et la quantité nécessaire d'innovations afin d'atteindre les objectifs politiques fixés.

4) Pratiques et solutions pour innover en collectivité

– Des **solutions innovantes possibles** (MNT, 2016) (1/2)

- 1) Faire faire des **choix** aux **élus**
- 2) Passer d'une logique de plan à une logique d'**évaluation**
- 3) Affirmer le principe de **transparence** pour gagner la confiance des agents et les responsabiliser
- 4) **Informer**, rassurer et faire **participer** les **agents**
- 5) Affirmer le droit à **expérimenter**, le **droit à l'erreur** afin de favoriser l'innovation
- 6) **Réinterroger** systématiquement les modes de faire
- 7) **Impliquer** largement les acteurs

4) Pratiques et solutions pour innover en collectivité

– Des **solutions innovantes possibles** (Bearing Point/SGMAP, 2014) (2/3)

- 1) Renverser les points de vue : repenser les missions de chaque collaborateur de manière périodique, « Vis ma vie », brainstorming « sans contrainte », veille/ benchmark, écoute entre niveaux hiérarchiques, création d'un laboratoire de préparation de projets
- 2) Croire aux vertus de l'échec : retours d'expérience, recensement des insatisfactions, comité de suivi des projets innovants , affichage du droit à l'échec
- 3) Faire simple, ça marche : expérimentations usagers / agents, segmentation d'usagers, analyse des besoins prioritaires, recensement des solutions de « bon sens »
- 4) Oser l'approche partenariale : réalisation d'un état de l'art avant de se lancer dans un projet, identification amont des partenaires, liens avec le monde de la recherche et de l'enseignement, appréciation du service rendu par les partenaires, nouveaux acteurs

4) Pratiques et solutions pour innover en collectivité

– Des **solutions innovantes possibles** (Bearing Point/SGMAP, 2014) (3/3)

- 5) Diversifier les profils : équipes pluridisciplinaires, travail à plusieurs, savoir faire / savoir-être, normatif / créatif, détachement, déconcentration des réunions
- 6) Recourir à de nouveaux modes collaboratifs : nouveaux modes et outils de travail (réseaux, communautés de pratiques…), lieux dédiés à l'innovation (laboratoire, atelier participatifs…), ateliers créatifs (Co-création) associant agents et usagers, échanges réguliers sur les méthodes / réflexes / outils, échanges « libres » dans des espaces ouverts de discussions, dossier innovation où chaque agent peut proposer ses idées
- 7) Motiver et mobiliser durablement : 1 heure par semaine à l'innovation (individuellement ou en équipe), sujet « innovation » à l'ordre du jour des réunions de service, formations au management de l'innovation, journées de sensibilisation / séminaires annuels, mobilité de ses collaborateurs, Inclusion de l'innovation dans les critères d'évaluation et de reconnaissance des agents, intégration dans les référentiels de compétences

4) Pratiques et solutions pour innover en collectivité

– Les 6 **virages à prendre** (BlueNove, 2014)



4) Pratiques et solutions pour innover en collectivité

– **Quatre voies d'innovations managériales** (Carassus et Lemaire, 2016) (1/4)

• 1) L'innovation du paradigme de fonctionnement : de l'excellence à la performance

	Excellence	Performance
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	Innovation, autonomie
Objectif	Maîtriser l'activité	Satisfaire les besoins des usagers/citoyens
Objets de gestion	Moyens/Structures, CT	Services publics, MT/LT
Leaders	Financiers	Elus et administratifs, Fonctions métiers et supports

4) Pratiques et solutions pour innover en collectivité

– **Quatre voies d'innovations managériales** (Carassus et Lemaire, 2016) (2/4)

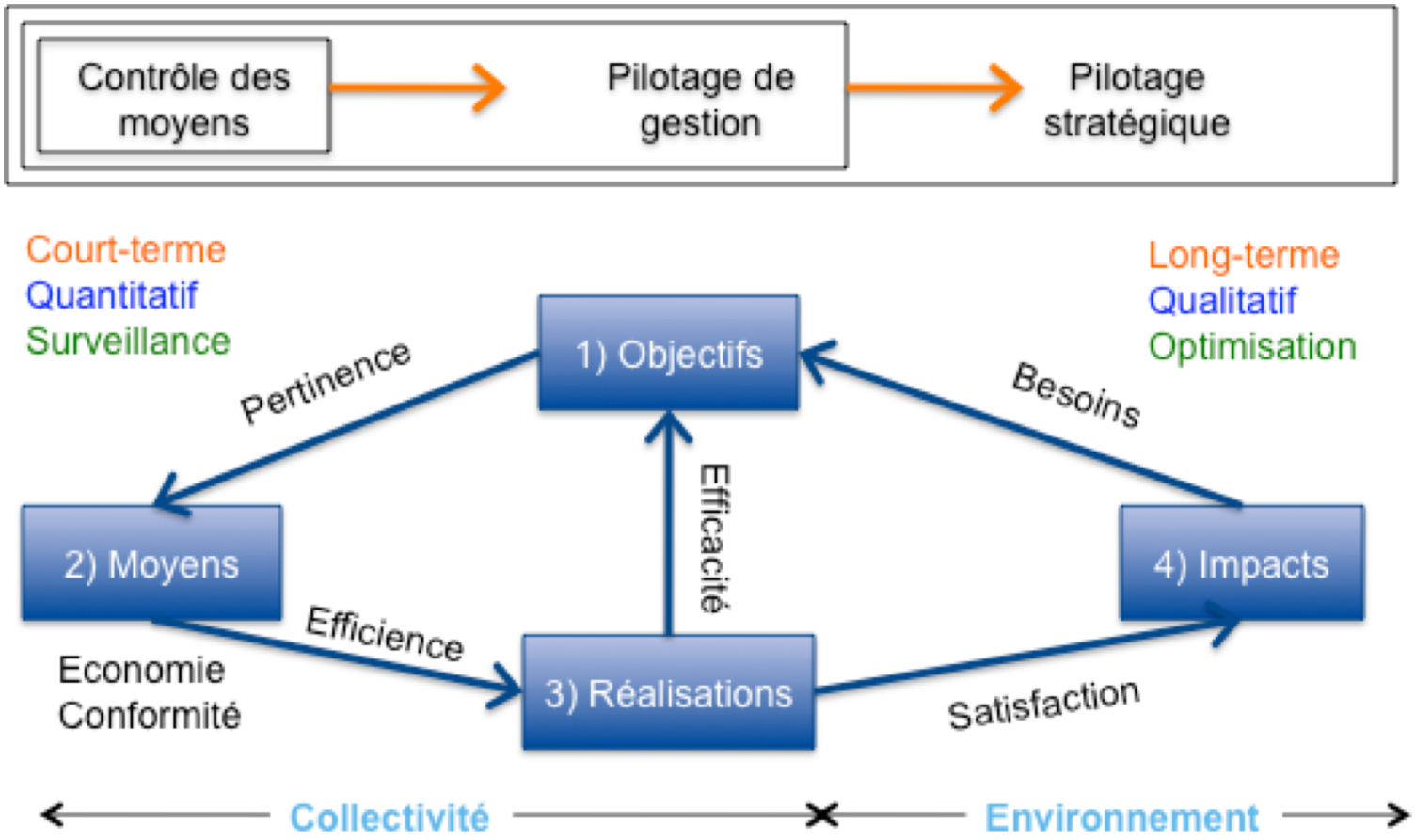
• 2) L'innovation des modes de gouvernance : d'une logique passive/fermée à celle active/ouverte

Composantes	Logique passive / fermée	Logique active / ouverte
1) Stratégique	Dispositifs, Globalisation, « Clientélisme »	Priorités, Ambitions, Sens, Politiques publiques, Personnalisation, Projet
2) Décisionnel	« Pré-carré », Individuel, Pouvoir, Endogène, Moyens	Choix, Arbitrages, Exogène, Usagers, Coopération, Leadership, Apprentissage
3) Informationnel	Opacité	Transparence
4) Relationnel	Distance forte, Cloisonnement, bilatéral	Transversalité, Mode projet, Proximité, Réseaux, Collaboratif
5) Structurel	Bureaucratie, Hiérarchie, Rigidité	Simplification

4) Pratiques et solutions pour innover en collectivité

– **Quatre voies d'innovations managériales** (Carassus et Lemaire, 2016) (3/4)

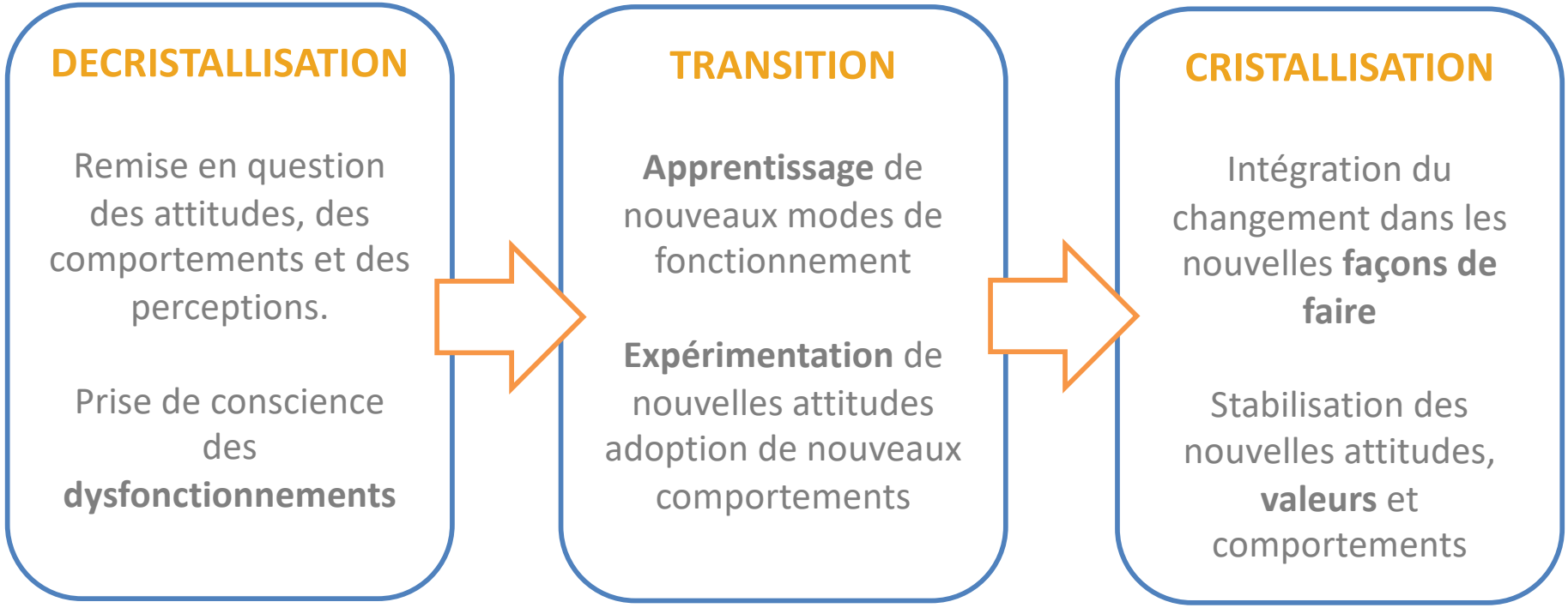
• 3) L'innovation des outils de management : du contrôle au pilotage



4) Pratiques et solutions pour innover en collectivité

– **Quatre voies d'innovations managériales** (Carassus et Lemaire, 2016) (4/4)

• 4) L'innovation sur le modèle de changement : Du top-down « prés du mur » à la participation-anticipative



Des **nouvelles routines organisationnelles** à mettre en œuvre (Lewin, 1958)

Conclusion

- De nombreuses mutations et tensions renforcent la **nécessité d'innovation** anticipée, « endogène » et sous contraintes
- Des **formes** différentes et complémentaires (innovations territoriales / managériales)
- Un **pilotage** de l'innovation nécessaire (le changement s'anticipe et s'organise)
- Toute la **collectivité** est concernée : élus/agents, cultures/outils, paradigmes / organisations, modes de relations / information, etc.
- En avant…

Merci de votre attention

CONTACTS

David CARASSUS
Professeur des universités
Directeur de la Chaire

david.carassus@univ-pau.fr

http://optima.univ-pau.fr

Délégation régionale
Rhône-Alpes Grenoble

CHAIRE OPTIMA
Observatoire du PiloTage et de l'Innovation Managériale LocAle

UNIVERSITÉ DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR

IAE PAU-BAYONNE
Ecole Universitaire de Management