

Innovations managériales et accompagnement au changement

David Carassus

▶ **To cite this version:**

David Carassus. Innovations managériales et accompagnement au changement. Séminaire des managers, Communauté d'agglomération de Béziers Méditérrannée, Béziers, Mar 2019, Béziers, France. hal-02427664

HAL Id: hal-02427664
https://univ-pau.hal.science/hal-02427664

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.

Innovations organisationnelles et accompagnement au changement

« Séminaire des managers », 14 et 15 mars 2019, Béziers



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

SOMMAIRE

1) Introduction : Innovation et changement

2) Constats de départ et problèmes rencontrés

3) Solutions possibles

4) Conclusion : un changement de paradigme

5) Méthodologie globale de la démarche

6) Présentation des travaux à réaliser

7) Réalisation des travaux

Matin : Séminaire

Après-midi : GT

sms 06.21.75.82.57

1) Introduction : Innovation managériale et changement

- **Définition du changement**

  ➢ « *Changer, c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer* » (Beaudoin, 1990)

  ➢ « *La gestion du changement désigne l'**adaptation** des mentalités, de la culture et des attitudes des agents à un nouvel environnement* » (Melchor, 2008)

  Le changement est donc une ***dynamique***, un ***processus d'apprentissage,*** une ***reconstruction des routines***

- **Définition de l'innovation managériale** : proposition et mise en œuvre 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) Introduction : un contexte en évolution



- 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.)

SOMMAIRE

1) Introduction : Innovation et changement
2) Constats de départ et problèmes rencontrés
3) Solutions possibles
4) Conclusion : un changement de paradigme

5) Méthodologie globale de la démarche
6) Présentation des travaux à réaliser
7) Réalisation des travaux

Matin : Séminaire

Après-midi : GT

sms 06.21.75.82.57

2) Des constats de départs critiques : des pratiques locales trop verticales et peu anticipatrices, malgré des risques importants

- Des **pratiques** actuelles **« isolées »** et **hétérogènes** (MNT, 2016)

  - Étude INET/AATF : « *Contrainte budgétaire : adapter ou réinventer les organisations ?* », étude sur une cinquantaine de collectivités
  - **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)

2) Des constats de départs critiques : des pratiques locales trop verticales et peu anticipatrices, malgré des risques importants

- Des **risques pourtant importants sur le plan RH**

Surcharge de travail

Relations difficiles avec la ligne hiérarchique

Perte de confiance / contrôle

Diminution de la réponse aux besoins

Augmentation de l'incertitude / flou

Remise en question individuelles ou collectives

Diminution de l'implication / engagement, augmentation des RPS, démotivation, augmentation du risque d'absentéisme, etc.

2) Des constats de départs critiques : des pratiques locales trop verticales et peu anticipatrices, malgré des risques importants

- Des **difficultés à innover dans le secteur public**

  - Un **fonctionnement bureaucratique** néfaste à l'émergence de l'innovation : la lourdeur de la **hiérarchie**, les **structures en silo**, et les **processus fermés** top-down des administrations bureaucratiques impactent négativement les cycles d'innovation (Moore, 1995)
  - 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 **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

SOMMAIRE

1) Introduction : Innovation et changement
2) Constats de départ et problèmes rencontrés
3) Solutions possibles
4) Conclusion : un changement de paradigme

5) Méthodologie globale de la démarche
6) Présentation des travaux à réaliser
7) Réalisation des travaux

Matin : Séminaire

Après-midi : GT

sms 06.21.75.82.57

3) Des nombreuses solutions : différentes études globales

Des **solutions innovantes possibles** (MNT, 2016)

- 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

3) Des nombreuses solutions : différentes études globales

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

- 1) Renverser les points de vue
- 2) Croire aux vertus de l'échec
- 3) Faire simple, ça marche
- 4) Oser l'approche partenariale
- 5) Diversifier les profils
- 6) Recourir à de nouveaux modes collaboratifs
- 7) Motiver et mobiliser durablement

3) Des nombreuses solutions : différentes études globales

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



3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour…

- …3.1) **motiver, acculturer** :

  - Des **motivations environnementales/contextuelles** (pression financière/fiscale, compétition politique, etc.) : **perspective déterministe et exogène** −
  - Des **motivations internes liés aux leaderships** (portage/soutien des élus, portage/soutien de la direction administrative, suivi dans le temps) : **perspective volontariste** ++
  - **Des motivations internes liés aux innovations engagées** (facilité, faible périmètre, valeur ajoutée perçue) : **perspective opérationnelle** ++
  - Des **motivations internes comportementales** (culture préalable au management, capacité d'innovation, niveau de formation/ouverture à l'innovation) : **perspective endogène** +

→ **L'innovation managériale est conditionnée par des facteurs internes. Le changement se prépare (**formation, outils d'accompagnement, etc.**) auprès des élus et agents**

3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour…

- …3.1) **motiver, acculturer** :

Les éléments à mobiliser



3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour…

- …3.1) **motiver, acculturer** : **l'importance de la motivation sur le plan RH**

  - Théorie caractéristiques du travail (Hackman & Oldham, 1975) : « *La motivation de l'individu dépend de la manière dont son travail est conçu et organisé* »
    - La **variété** des compétences sollicitées (non monotone)
    - L'**identité** des tâches à effectuer (compréhension de chaque tâche)
    - Le **sens** des tâches à effectuer (utilité dans l'entreprise et/ou à l'extérieur)
    - L'**autonomie** dans le travail (liberté de réaliser son travail à sa façon)
    - Le **feed-back** (importance d'un retour sur ses réalisations)

  - Théorie de la fixation des objectifs (Locke, 1968) : « *La motivation de l'individu dépend de l'objectif qui lui est fixé* »
    - Fixer un objectif précis, spécifique et bien défini
    - Acceptation de l'objectifs fixé par l'individu
    - Avoir capacités pour atteindre les objectifs fixés
    - Avoir un feed-back constructif de son supérieur, etc.

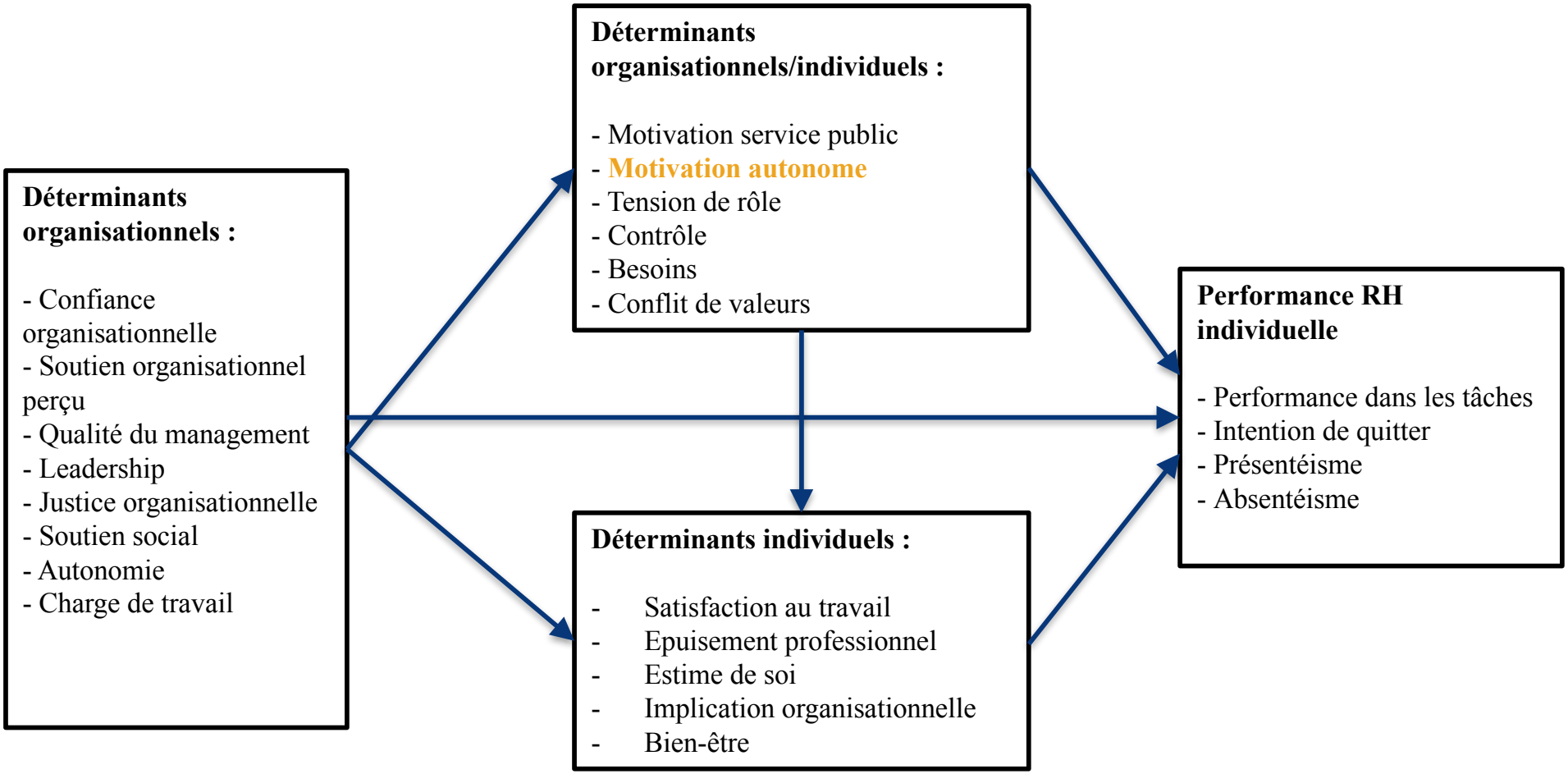
3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour…

- …3.1) **motiver, acculturer** : **l'importance de la motivation sur le plan RH**

  - Théorie de l'équité (Adams, 1963) : « *L'individu est calculateur : sa motivation dépend du ratio qu'il obtient entre entrants et résultats* »
    - Si sa rétribution est égale à sa contribution, il y a alors équité et il est donc motivé
    - Si le ratio est perçu comme inégal, il n'y a pas d'équité, la motivation baisse
  - Théorie de la justice organisationnelle (Greenberg, 1987) : « *La motivation de l'individu dépend des perceptions de justice qu'il ressent vis-à-vis de l'allocation des ressources, des procédures mises en place pour leur allocation, des relations interpersonnelles et informations communiquées* »
    - Justice dans la distribution des ressources
    - Justice dans les modes de fonctionnement / process
    - Justice dans les relations entre personnes
    - Justice dans les pratiques informationnelles

3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour…

- …3.1) **motiver, acculturer** : **l'importance de la motivation sur le plan RH**



3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour…

- …3.1) **motiver, acculturer** :



Exemple : La mise en place d'un écosystème de l'innovation organisationnelle

3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour…

- …3.1) **motiver, acculturer** :

Exemple : le Département 64 et son projet 2016/20

PYRENEES ATLANTIQUES LE DEPARTEMENT

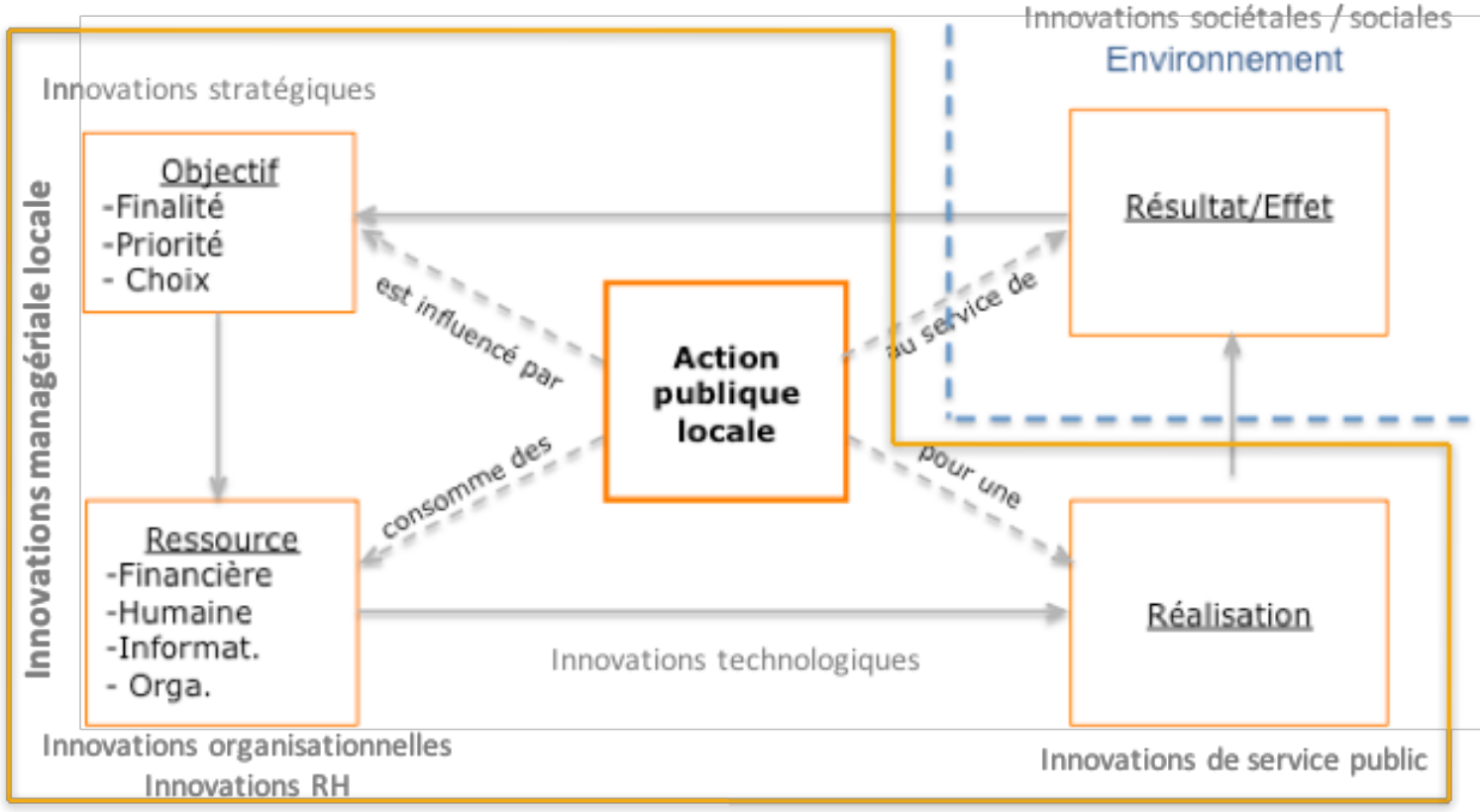
• une réflexion étalée sur une année mêlant élus, cadres et agents
• un mode projet avec COPIL et COPROJ, des GT représentatifs des différentes DGA/Dir.
• 6 chantiers appréhendant les compétences départementales
• des objectifs et un plan d'action co-produits





3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour…

- …3.2) **inventer** :



L'innovation managériale est multiple, ses différentes formes étant liées. Le changement s'anticipe (définition d'une politique d'innovation, laboratoire, boîte à innovation, start-up publique, innovation émergente, etc.**)**

3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour…

- …3.2) **inventer** :

Les éléments à mobiliser



3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour…

- …3.2) **inventer** :

PAU Béarn Pyrénées Communauté d'Agglomération

Exemple : Le laboratoire d'ingénierie et d'innovation sociale

- **C'est quoi ?** : un moyen
  - ✓ D'**expérimenter** des projets en interne, de **porter** des projets innovants,
  - ✓ De **réfléchir** sur le digital et l'action sociale,
  - ✓ De **questionner** les dispositifs et interroger leur modèle économique,
  - ✓ De **révéler** des talents et les accompagner dans leur développement,
  - ✓ De **développer** la culture de l'innovation et l'esprit d'entreprendre
- **Avec qui ?** :
  - ✓ La **ville** et l'**Agglo**
  - ✓ 2 personnes en lien avec les autres directions
- **Comment ?** :
  - ✓ Participation à une **projet européen** sur l'analyse des besoins sociaux
  - ✓ Participation à la création de **start-up du Civic Tech Social**

3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour…

- …3.2) **inventer** :

Exemple : Le Lab 06

Lab 06 DÉPARTEMENT DES ALPES-MARITIMES

- Accompagner des projets : *ateliers de créativité, de simplification de processus administratifs, accélération de projets innovants*

DÉPARTEMENT DES ALPES-MARITIMES 06

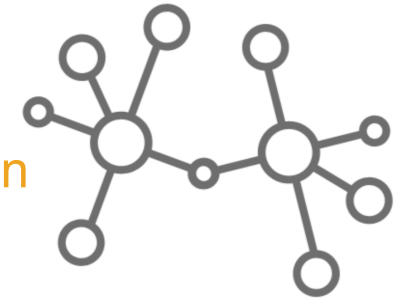
- Assurer une veille numérique et construire des partenariats avec d'autres acteurs publics ou privés
- Faciliter l'appropriation de nouvelles méthodes de travail : design de service, agilité... en devenant un lieu de formation action
- Sensibiliser sur les enjeux du numérique

SOCIO-CONNECT

LEARNING CENTER

Usagers

Expérimentation



Intelligence collective

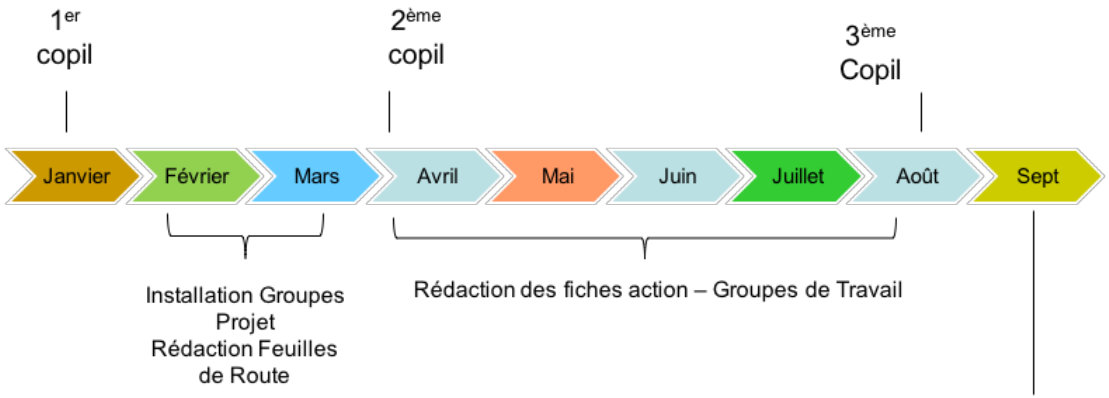
3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour…

- …3.2) **inventer** :

Exemple : Innova Brive

Ville de Brive-la-Gaillarde

- **C'est quoi ?** : un moyen
  - ✓ d'**adapte**r les actions et priorités en fonction des besoins/satisfactions des usagers/citoyens et des évolutions actuelles
  - ✓ de créer une **culture interne** commune et de la transversalité
- **Avec qui ?** :
  - ✓ 80 **cadres** des 3 collectivités
  - ✓ **COPROJ** avec élus
  - ✓ **Séminaires** d'information
  - ✓ **Groupes de travail**
- **Comment ?** :
  - ✓ 1 Feuille de route des collectivités
  - ✓ Une douzaine de fiches actions





Plan d'actions

3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour…

- …3.3) **mettre en œuvre** :

  - Des **facteurs méthodologiques importants** : une **perspective technique, rationnelle et matérielle** de l'innovation (communication, participation des acteurs, démarche planifiée et organisée)
  - 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
  - Les **modalités du changement** sont plus importantes, ou du moins ont plus d'impacts, que le changement lui-même (Crozier, 1991)
  - Nécessité de favoriser une « **médiation collaborative** » (Gilbert, 2013) dans la réalisation du changement

L'innovation managériale dépend du process mobilisé. Tout changement se pilote et nécessite une participation des acteurs concernés.

3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour…

- …3.3) **mettre en œuvre** :

Les éléments à mobiliser



3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour…

- …3.3) **mettre en œuvre** :



les cahiers de l'évaluation

Mai 2012 n° 4

POLITIQUE PUBLIQUE DES **SPORTS**

Animation sportive municipale : comment favoriser la pratique du sport ?

Plus de 330 associations sportives pour 120 disciplines existent à Nantes, ce qui représente plus de 60 000 licenciés. Il existe aussi une offre proposée par les associations intervenant dans le champ de l'animation sociale et culturelle. De son côté, l'animation sportive municipale s'est déployée il y a maintenant trente ans pour initier enfants et adolescents au sport. Confrontée aujourd'hui à de nouvelles attentes, il est apparu nécessaire de s'interroger sur les finalités et les nouvelles actions à mettre en œuvre dans le cadre de la politique publique des Sports.

SOMMAIRE

ENJEUX PAGES 1 à 2
Entretien avec Marie-Françoise Clergeau, députée, adjointe en charge de la politique sportive, activités socio-éducatives et socio-culturelles en milieu associatif, grands équipements sportifs
MÉTHODE PAGES 2 et 3
Une démarche en quatre volets
ANALYSE PAGES 3 à 7
Promouvoir la pratique dès le plus jeune âge : un véritable enjeu
PRÉCONISATIONS PAGE 8
Cinq axes de travail prioritaires pour améliorer et développer l'accès à l'offre sportive

ENJEUX

MARIE-FRANÇOISE CLERGEAU, députée, adjointe en charge de la politique sportive activités socio-éducatives et socio-culturelles en milieu associatif, grands équipements sportifs.

"ALLER PLUS LOIN DANS L'ACCÈS AU SPORT POUR TOUS"

La politique publique des Sports a été construite pour qu'à Nantes, il y ait des disciplines sportives pour tous et tous les goûts. L'animation sportive municipale a été mise en place pour permettre aux enfants et aux adolescents d'accéder à de multiples sports et de pérenniser leur démarche en club. Le travail mené au fil des années est positif. Mais il faut aller plus loin.

Pourquoi cette évaluation ?

L'animation sportive municipale existe depuis trente ans. Son objectif initial était d'aller au pied des immeubles, à la rencontre des jeunes. Petit à petit, l'ani-

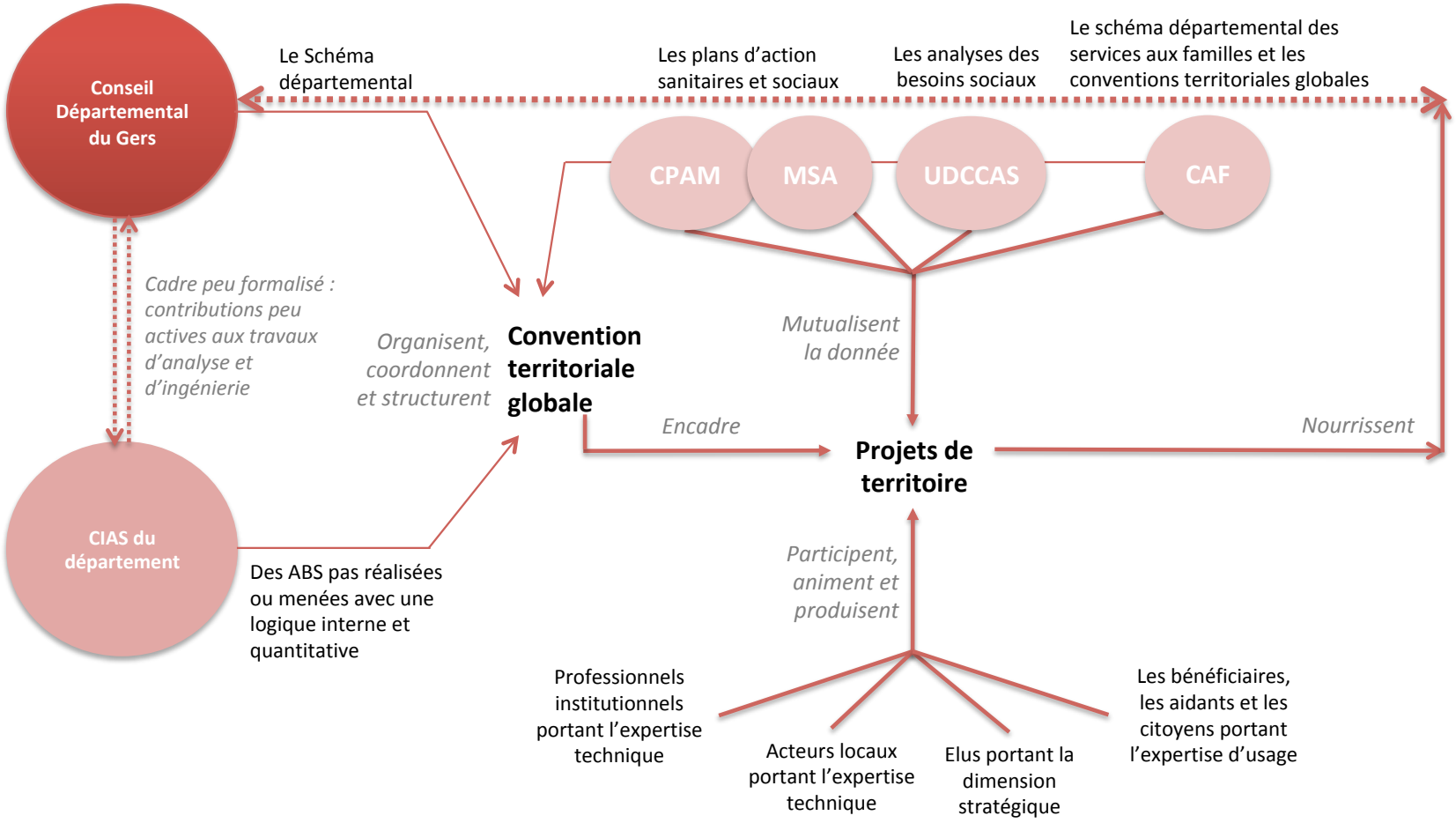
VILLE DE Nantes

La mise en place d'une politique sportive en tenant compte des usages

3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour…

- …3.3) **mettre en œuvre** :

Exemple : La Convention Territoriale Globale Gersoise des Solidarités



3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour…

- …3.4) **institutionnaliser** : des nouvelles routines organisationnelles à créer (Lewin, 1958)

DECRISTALLISATION

Remise en question des attitudes, des comportements et des perceptions.

Prise de conscience des **dysfonctionnements**

TRANSITION

Apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement

Expérimentation de nouvelles attitudes adoption de nouveaux comportements

CRISTALLISATION

Intégration du changement dans les nouvelles **façons de faire**

Stabilisation des nouvelles attitudes, **valeurs** et comportements

L'innovation managériale ne se résume pas à l'invention. Le changement des pratiques et des modes de fonctionnement doit se situer sur le long terme

3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour…

- …3.4) **institutionnaliser** :

Les éléments à mobiliser

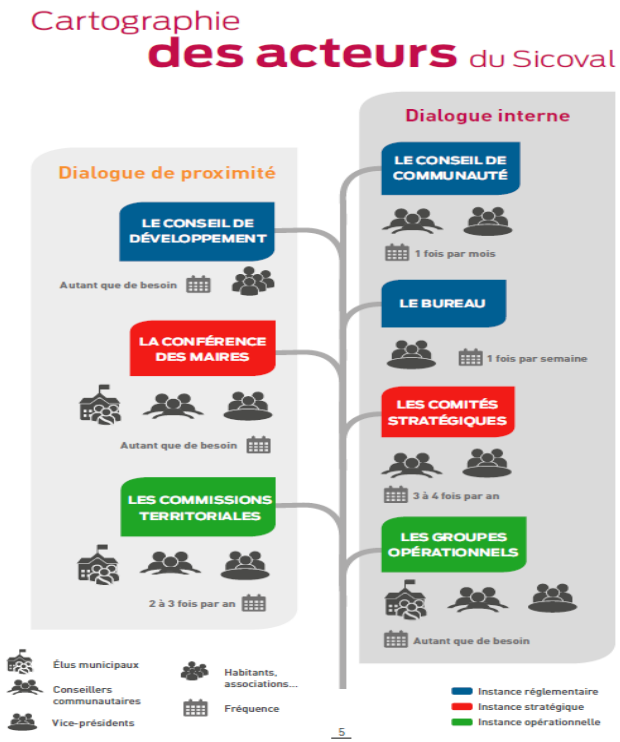


3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour…

- …3.4) **institutionnaliser** :

Exemple : **Gouvernance et pilotage au SICOVAL**

- **C'est quoi ?** : un moyen
  - ✓ D'innover/coopérer/faire participer/informer/valoriser avec comme préoccupation l'**usager au centre**
  - ✓ D'**aider à la décision** pour la collectivité
  - ✓ De **valoriser** l'image du Sicoval
  - ✓ De **rénover la gouvernance**
- **Avec qui ?** :
  - ✓ **Élus** et **cadres** (COPROJ, COPIL)
  - ✓ **Bénéficiaires**
- **Comment ?** : depuis 2015
  - ✓ **Gestion de la relation à la population**
  - ✓ **Ouverture** des données, **Civic Tech**
  - ✓ Rénovation de la **gouvernance** locale
  - ✓ **Segmentation** stratégique / évaluation

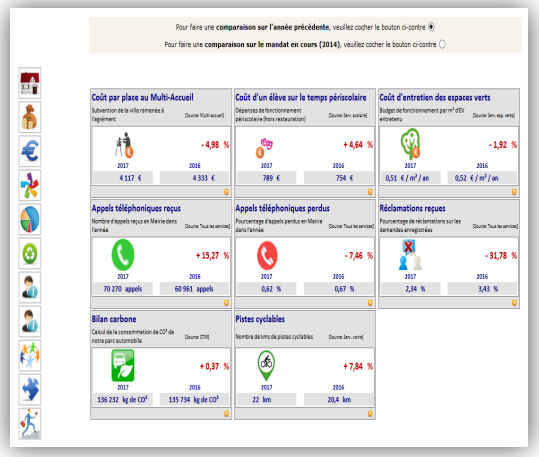


3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour…

- …3.4) **institutionnaliser** :

Exemple : La mise en œuvre d'une carte stratégique

- **C'est quoi ?** : un moyen
  - de **mettre en œuvre le projet politique** des élus et suivre les objectifs fixés,
  - de **mesurer** l'efficacité de l'intervention publique,
  - de **rationaliser** l'organisation de la collectivité et améliorer la qualité des prestations,
  - de placer l'agent au cœur du processus d'**amélioration,**
- **Avec qui ?** : **élus, agents** (cadres et non cadres)
- **Comment ?** :
  - Une démarche d'**amélioration continue** et permanente,
  - Une **segmentation** et un suivi d'**indicateurs**,
  - Une **institutionnalisation** forte (suivi régulier, revue de direction, revue d'encadrement, communication interne, entretiens annuels agents, un SID, etc.)



3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour…

- …3.4) **institutionnaliser** :

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)

SOMMAIRE

1) Introduction : Innovation et changement
2) Constats de départ et problèmes rencontrés
3) Solutions possibles
4) Conclusion : un changement de paradigme

5) Méthodologie globale de la démarche
6) Présentation des travaux à réaliser
7) Réalisation des travaux

Matin : Séminaire

Après-midi : GT

sms 06.21.75.82.57

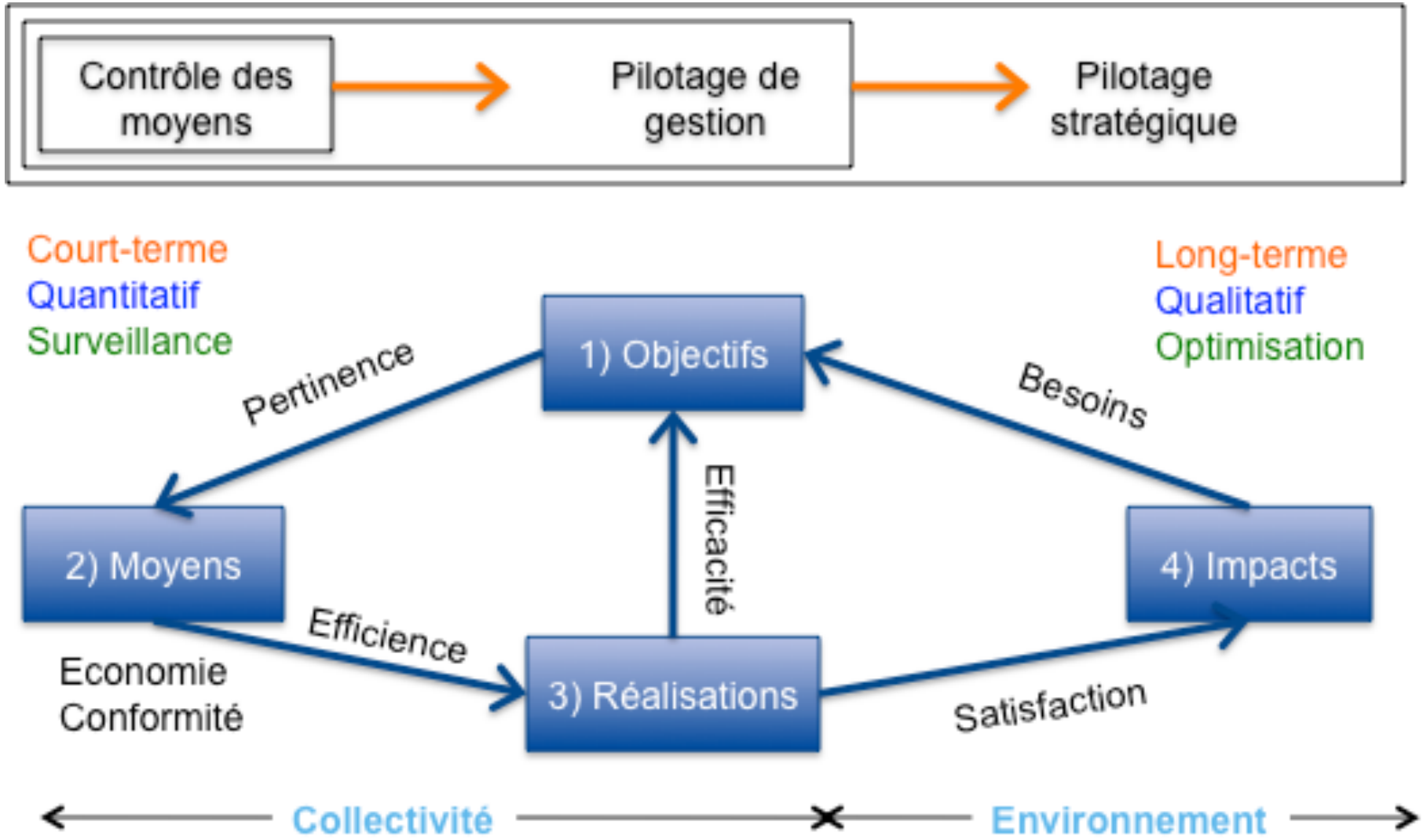
4) Conclusion : un changement de paradigme sur le fonctionnement de la collectivité

	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) Conclusion : un changement de paradigme sur la gouvernance locale

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) Conclusion : un changement des pratiques managériales



4) Conclusion : un changement 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) : *expertise de mise en œuvre et d'information*	**Traduction** (pilotage des commandes politiques, prise en compte des attentes des usagers et des collaborateurs) : *expertise décisionnelle et de conduite du changement.*
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**

SOMMAIRE

1) Introduction : Innovation et changement
2) Constats de départ et problèmes rencontrés
3) Solutions possibles
4) Conclusion : un changement de paradigme

5) Méthodologie globale de la démarche
6) Présentation des travaux à réaliser
7) Réalisation des travaux

Matin : Séminaire

Après-midi : GT

5) Méthodologie globale de la démarche : Innova Béziers méditerranée

- **Objectifs directs de la démarche : Un plan d'action pour…**

  - Adapter les modes de fonctionnement de la collectivité aux **évolutions d'usage** des bénéficiaires (agents, élus, usagers, citoyens, entreprises, etc.)
  - Adapter les process de la collectivité aux **évolutions financières** (dépenses, fiscalité, dette, etc.)
  - Adapter les modes d'organisation aux **évolutions réglementaires** (réforme territoriale, mutualisation, etc.)
  - Améliorer les modes opératoires en fonction des **irritants / problèmes** rencontrés au quotidien

Amélioration des process

5) Méthodologie globale de la démarche : Innova Béziers méditerranée

- **Objectifs indirects de la démarche : Un plan d'action pour…**
  - Améliorer la transversalité
  - Développer la culture interne autour de l'innovation
  - Développer les capacités d'anticipation
  - Améliorer la qualité de vie au travail
  - Opérationnaliser la gestion en mode projet
  - Etc.

5) Méthodologie globale de la démarche : Innova Béziers méditerranée

Etapes

03/19 ✓ Séminaire introductif + GT

04/19 ✓ Création d'un **COPIL** + choix des axes d'amélioration proposés (avec des actions issues du séminaire introductif)

05/19 ✓ Création de **Groupes Projet** (un par axe d'amélioration), sous la responsabilité d'un pilote, chargé de l'animer et garant de sa mise en œuvre

07/19 ✓ Proposition par les Groupes Projet d'un **plan d'action** par axe d'amélioration (au COPIL) (avec fiche-action)

07/19 ✓ Arbitrage du **Président** sur les propositions

09/19 ✓ Mise en oeuvre et suivi du plan d'action dans le temps

SOMMAIRE

1) Introduction : Innovation et changement
2) Constats de départ et problèmes rencontrés
3) Solutions possibles
4) Conclusion : un changement de paradigme

5) Méthodologie globale de la démarche
6) Présentation des travaux à réaliser
7) Réalisation des travaux

Matin : Séminaire

Après-midi : GT

sms 06.21.75.82.57

6) Présentation des travaux à réaliser :

- **Modalités de travail : travail en groupes de 3 à 6 personnes, puis entre les groupes**

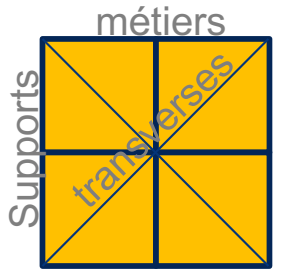
Ateliers boule de neige

✓ **Temps 1** : travail individuel (20 mn) au sein du groupe, avec pour objectif d'identifier les principales **solutions/innovations et leurs objectifs en matière d'amélioration des process**

➢ / politiques « métiers » : culture, assainissement, etc.

➢ / politiques « supports » : finance, GRH, SI, achats/marchés, etc.

➢ / politiques « transverses » : numérique, relation aux usagers, développement durable, etc.



6) Présentation des travaux à réaliser :

- **Modalités de travail : travail en groupes de 3 à 6 personnes, puis entre les groupes**

Ateliers boule de neige

✓ **Temps 2** : temps de partage dans le groupe (60 mn) : désignation d'un animateur de groupe, échange des **solutions/innovations et de leurs objectifs** proposés, choix des 4/5 principales solutions/innovations prioritaires

✓ **Temps 3** : temps de partage avec tous les groupes (60 mn) : présentation des 4/5 **solutions/innovations** prioritaires par l'animateur de chaque groupe, échange entre les groupes sur les solutions/innovations possibles, choix des thématiques futures du plan d'action

6) Présentation des travaux à réaliser :



- **Principes de travail :**
  - ✓ Ecoute de l'autre, convivialité, bienveillance
  - ✓ Autonomie, pas de jugement, liberté d'expression, respect d'autrui
  - ✓ Echanges constructifs et transversaux, objectivité, réalisme
  - ✓ Elaboration commune et partagée

SOMMAIRE

1) Introduction : Innovation et changement
2) Constats de départ et problèmes rencontrés
3) Solutions possibles
4) Conclusion : un changement de paradigme

5) Méthodologie globale de la démarche
6) Présentation des travaux à réaliser
7) Réalisation des travaux

Matin : Séminaire

Après-midi : GT

sms 06.21.75.82.57

7) Réalisation des travaux : Rappel

- **Modalités de travail : travail en groupes de 3 à 6 personnes, puis entre les groupes**

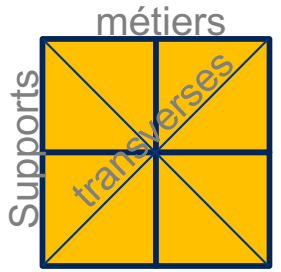
Ateliers boule de neige

✓ **Temps 1** : travail individuel (20 mn) au sein du groupe, avec pour objectif d'identifier les principales **solutions/innovations et leurs objectifs en matière d'amélioration des process**

➢ / politiques « métiers » : culture, assainissement, etc.

➢ / politiques « supports » : finance, GRH, SI, achats/marchés, etc.

➢ / politiques « transverses » : numérique, relation aux usagers, développement durable, etc.



7) Réalisation des travaux : Rappel

- **Modalités de travail : travail en groupes de 3 à 6 personnes, puis entre les groupes**

Ateliers boule de neige

  - ✓ **Temps 2** : temps de partage dans le groupe (60 mn) : désignation d'un animateur de groupe, échange des **solutions/innovations et de leurs objectifs** proposés, choix des 4/5 principales solutions/innovations prioritaires

  - ✓ **Temps 3** : temps de partage avec tous les groupes (60 mn) : présentation des 4/5 **solutions/innovations** prioritaires par l'animateur de chaque groupe, échange entre les groupes sur les solutions/innovations possibles, choix des thématiques futures du plan d'action

7) Réalisation des travaux :

- **Restitution du travail :**

Groupe 1 : solutions / innovation	
/ politiques politiques « métiers »	
/ politiques « supports »	
/ politiques « transverses »	

7) Réalisation des travaux :

- **Restitution du travail :**

Groupe 2 : solutions / innovation	
/ politiques politiques « métiers »	
/ politiques « supports »	
/ politiques « transverses »	

7) Réalisation des travaux :

- **Restitution du travail :**

Groupe 3 : solutions / innovation	
/ politiques politiques « métiers »	
/ politiques « supports »	
/ politiques « transverses »	

7) Réalisation des travaux :

- **Restitution du travail :**

Groupe 4 : solutions / innovation	
/ politiques politiques « métiers »	
/ politiques « supports »	
/ politiques « transverses »	

7) Réalisation des travaux :

- **Restitution du travail :**

Groupe 5 : solutions / innovation	
/ politiques politiques « métiers »	
/ politiques « supports »	
/ politiques « transverses »	

7) Réalisation des travaux : Rappel de la suite de la démarche

Etapes

03/19	✓ Séminaire introductif + GT
04/19	✓ Création d'un **COPIL** + choix des axes d'amélioration proposés (avec des actions issues du séminaire introductif)
05/19	✓ Création de **Groupes Projet** (un par axe d'amélioration), sous la responsabilité d'un pilote, chargé de l'animer et garant de sa mise en œuvre
07/19	✓ Proposition par les Groupes Projet d'un **plan d'action** par axe d'amélioration (au COPIL) (avec fiche-action)
07/19	✓ Arbitrage du **Président** sur les propositions
09/19	✓ Mise en oeuvre et suivi du plan d'action dans le temps

Merci de votre participation



Innovations organisationnelles et accompagnement au changement

« Séminaire des managers », 14 et 15 mars 2019, Béziers



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

Annexe : Structure des livrables

- **Feuille de route par groupe projet** :
  - Contexte, problématique traitée : *Résumé du contexte en présentant le ou les problème (s) à résoudre sous différents aspects, la ou les questions à laquelle (auxquelles) devra répondre le groupe projet*
  - Finalités/enjeux de la démarche : *Sens de l'axe porté par le groupe projet ? Comment répondre au problème posé ou à la finalité visée ? Quel objectif stratégique ?*
  - Présentation de l'axe d'innovation : *Quelles actions à engager ?*
  - Présentation des acteurs –copil, groupes projet et possibilité de groupes de travail par action sur l'axe : *élus, cadres et/ou agents*
  - Présentation du calendrier, des moyens et des livrables : *période de travail, moyens, réalisations prévues (feuille de route pour le groupe)*
  - Présentation de la procédure de suivi des copil et groupes projets : *compte-rendu à produire/relevé de décision, planning actualisé, rédaction par l'animateur, transmission aux acteurs intéressés*

Annexe : Structure des livrables

- **Structure d'une fiche action** :
  - Contexte, problématique traitée : *Résumé du contexte en présentant le ou les problème (s) à résoudre sous différents aspects, la ou les questions à laquelle (auxquelles) devra répondre le groupe de travail*
  - Finalités/enjeux de l'action : *Sens de l'action porté par le groupe de travail ? Comment répondre au problème posé ou à la finalité visée ? Quel objectif opérationnel ? Quel degré de priorité stratégique ?*
  - Présentation de l'action envisagée : *Quelle est la nature de l'action à engager ? Son contenu/process/tâches ? Son calendrier de mise en œuvre ?*
  - Présentation de l'organisation possible de l'action : *élu pilote, direction/ service pilote, chef de projet, services contributeurs ?*
  - Présentation des moyens prévus : *moy. humains, financiers et matériels ?*
  - Présentation des indicateurs possibles de suivi : *avancement ? Moyens ? Performance en lien avec l'objectif visé ?*