



HAL
open science

Innovations managériales et accompagnement au changement

David Carassus

► **To cite this version:**

David Carassus. Innovations managériales et accompagnement au changement. Comité opérationnel des managers, Communauté d'agglomération du Grand Narbonne, Narbonne, Apr 2019, Narbonne, France. hal-02427667

HAL Id: hal-02427667

<https://univ-pau.hal.science/hal-02427667>

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 managériales et accompagnement au changement



« Séminaire des managers », 2 avril 2019, Narbonne



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
- 6) Présentation des travaux à réaliser
- 7) Réalisation des travaux

Matin : Séminaire

Après-midi : GT



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

Etat initial

Innovation

Changement



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
- 6) Présentation des travaux à réaliser
- 7) Réalisation des travaux

Matin : Séminaire

Après-midi : GT



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

Perte de confiance / contrôle

Augmentation de l'incertitude / flou

Relations difficiles avec la ligne
hiérarchique

Diminution de la réponse aux besoins

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
- 6) Présentation des travaux à réaliser
- 7) Réalisation des travaux

Matin : Séminaire

Après-midi : GT



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) **Inform**er, rassurer et faire **participer** les **agents**
- 5) Affirmer le droit à **expérim**enter, le **droit à l'erre**ur 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...

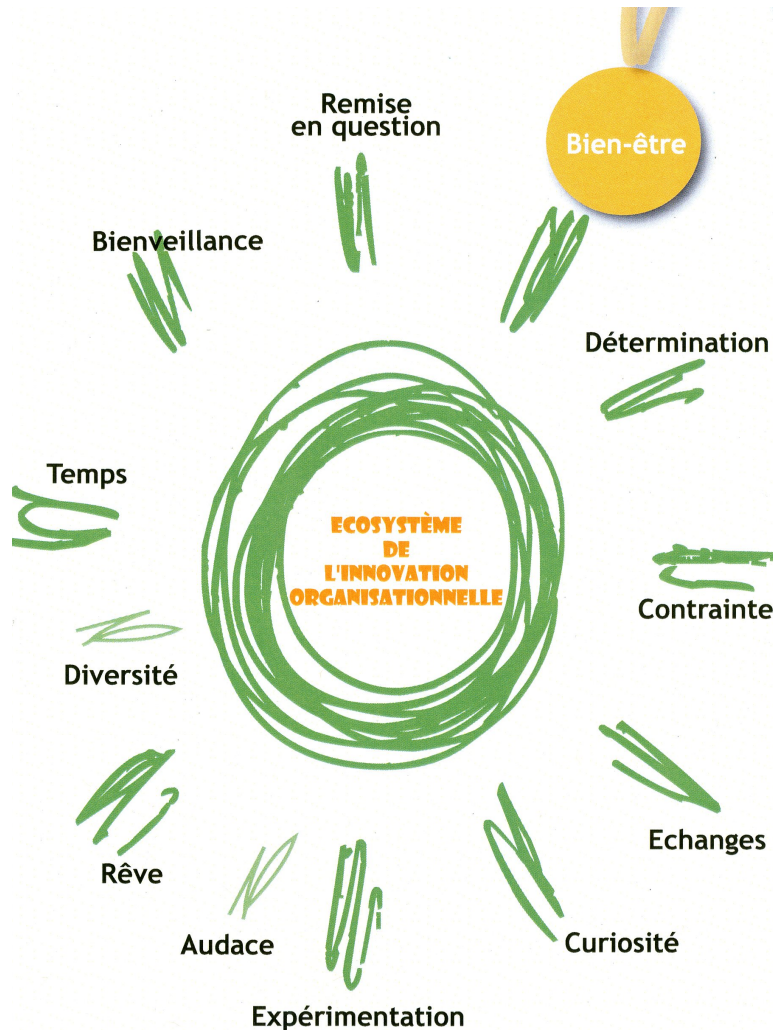
- ...3.1) motiver, acculturer :

Les éléments à mobiliser



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

- ...3.1) motiver, acculturer :



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

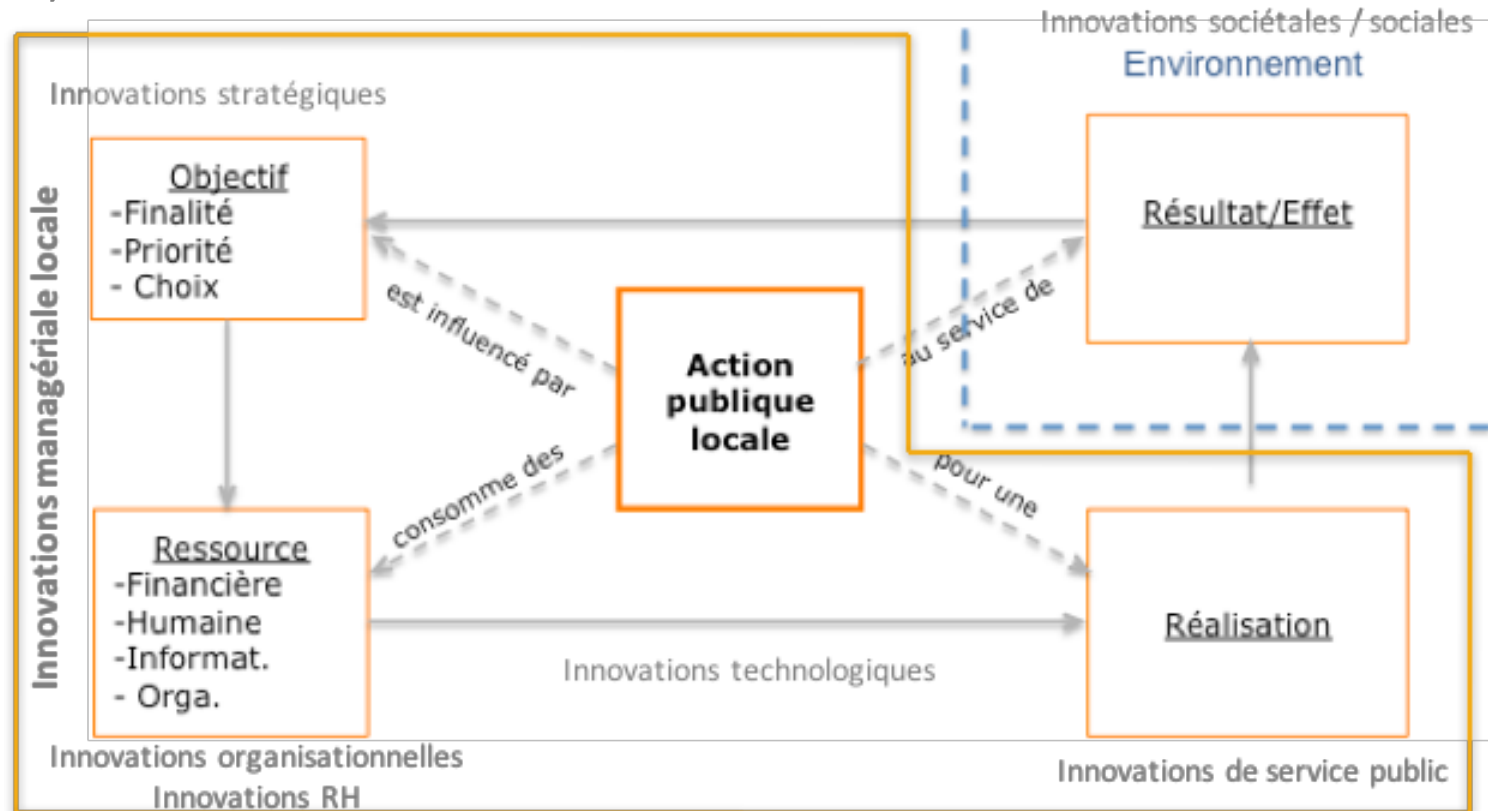


- une réflexion étalée sur une année mêlant élus, cadres et agents
- un mode projet avec COPIL et COPROJ, des GT représentatifs des différentes DGA/Dir.
- 6 chantiers appréhendant les compétences départementales
- des objectifs et un plan d' action co-produits



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



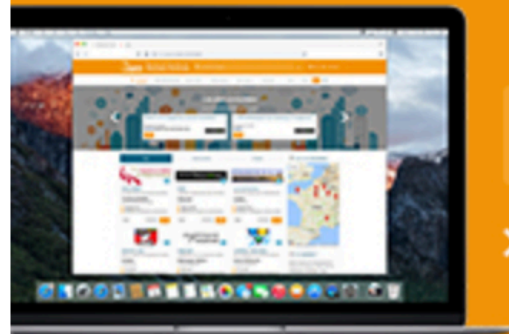
3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour...

- ...3.2) inventer :

Exemple d'outils pour l'innovation stratégique :

- Des outils de veille stratégique

Banque de Données de
l'Innovation Territoriale



SE CONNECTER

> innovation-territoriale.fr

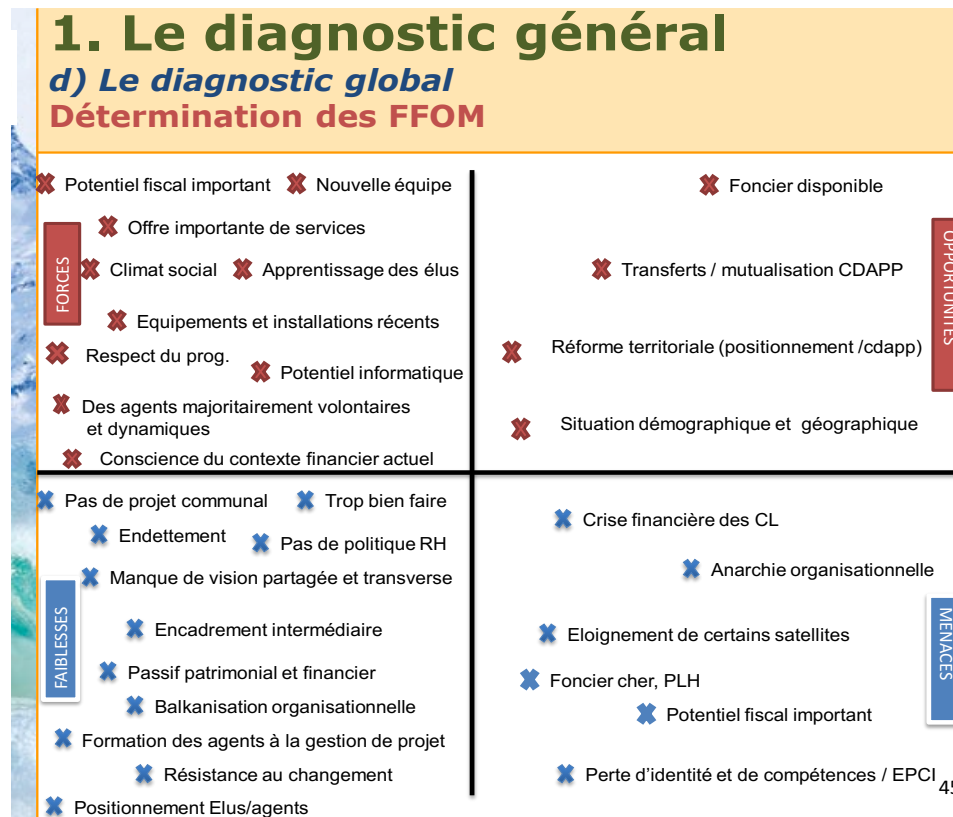
3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour...

- ...3.2) inventer :

Exemple d'outils pour l'innovation stratégique :



- **Des outils de diagnostic stratégique** : Matrice FFOM - diagnostic int. / ext.



- Finance
- RH
- Patrimoine
- Structure
- Technologie
- Opérationnelle

- Règlementaire
- Politique
- Institutionnelle
- Partenariale / concurr.
- Démographique
- Social/territoriale



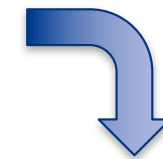
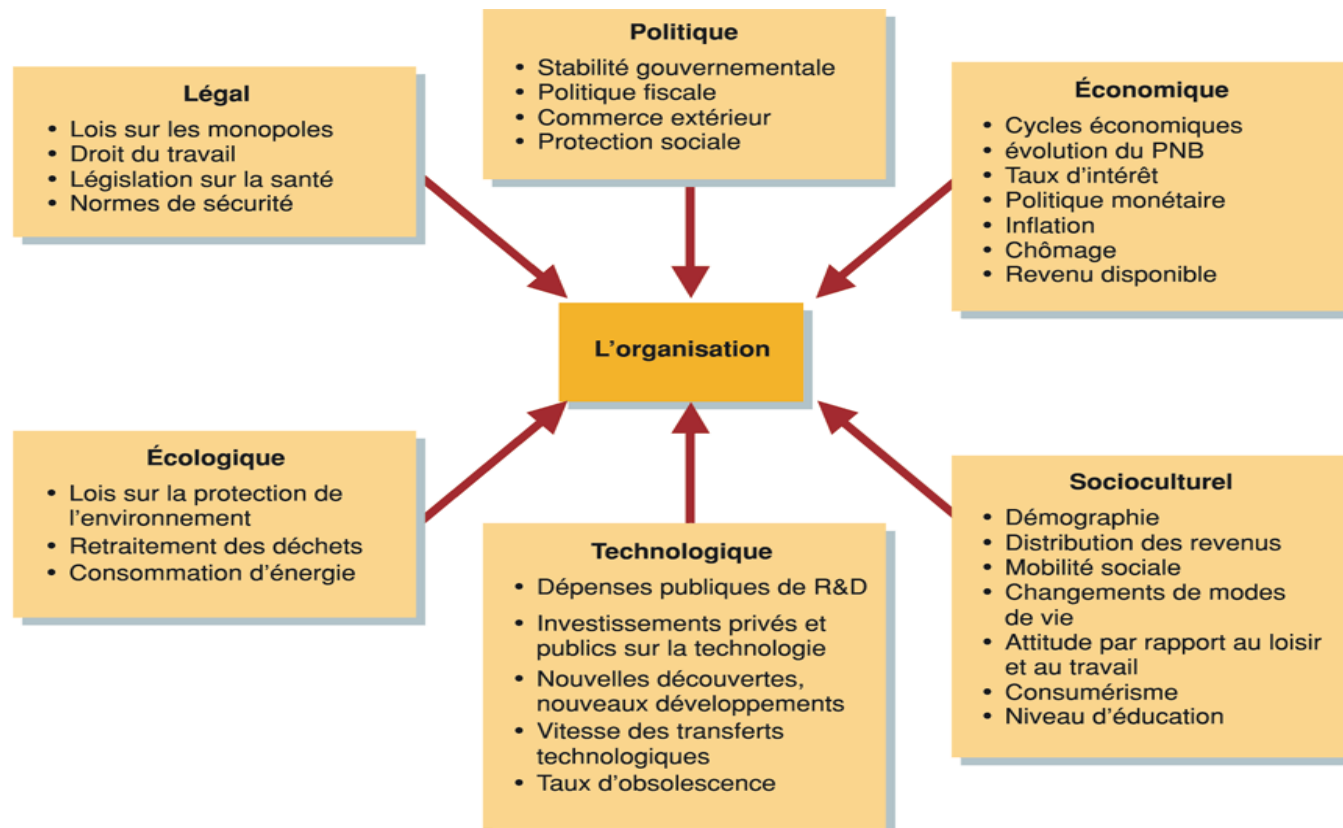
**Ambitions
Orientations
Priorités**

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

- ...3.2) inventer :

Exemple d'outils pour l'innovation stratégique :

- **Des outils de diagnostic stratégique** : Modèle PESTEL



- Conséquences stratégiques
- Conséquences organisationnelles

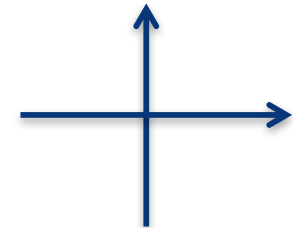
FCS

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

- ...3.2) inventer :

Exemple d'outils pour l'innovation stratégique :

- **Des outils de prospective : scénario planning**
 - **Identification des tendances et incertitudes clés :**
 - Société (réseaux sociaux, urbanisation, vieillissement, immigration, etc.)
 - Technologie (capteurs / *internet of things*, IA, sécurité, etc.)
 - Economie (coût énergie, uberisation / e-commerce, Silver éco., etc.)
 - Politique (UE, global/local, tensions religieuses, réglementations, etc.)
 - **Combinaison des incertitudes générant des scénarii**
 - **Croisement des scénarii pour développer des stratégies robustes**



Alignement

Retrait

Nouveaux services

Réorganisation

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

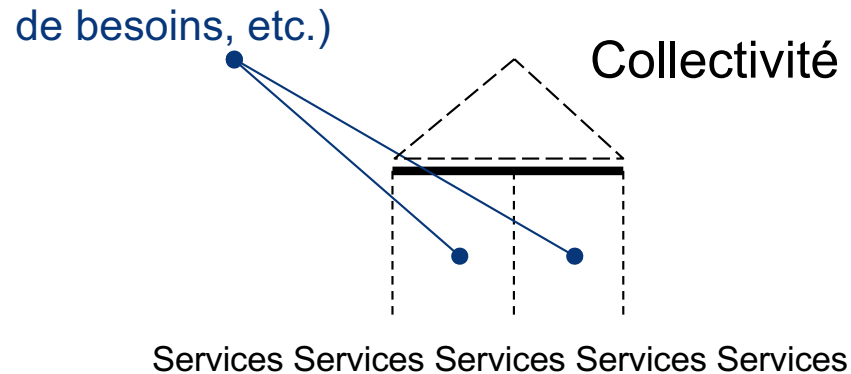
- ...3.2) inventer :

Exemple d'outils pour l'innovation stratégique :

- **Des outils de segmentation stratégique :**

Domaine d'activité stratégique

(type d'utilisateur, domaine réglementaire, technologie, type de besoins, etc.)



Isoler des "zones" :

- A l'intérieur desquelles la combinaison des FCS est similaire entre les couples services * marchés * technologies
- Entre lesquelles les combinaisons de FCS sont différentes
- Entre lesquelles les partenaires sont différents

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

- ...3.2) inventer :

Exemple d'outils pour l'innovation stratégique :

- **Des outils de segmentation stratégique** : les politiques publiques...

Segmentation stratégique de la ville de Bordeaux

Une gestion structurée autour des missions de la ville



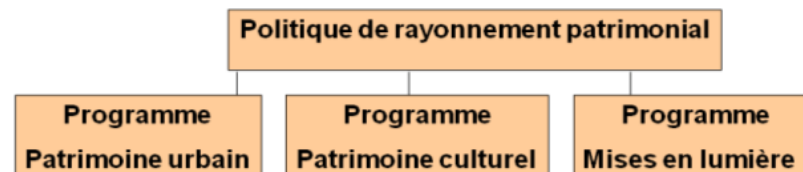
10 politiques :

- Rayonnement patrimonial
- Relations internationales
- Attractivité
- Développement culturel
- Développement urbain durable
- Qualité des espaces publics de proximité
- Prévention des risques et tranquillité
- Développement sportif
- Vie sociale
- Vie démocratique

2 missions d'appui et de pilotage:

- Pilotage stratégique de la collectivité
- Performance de la collectivité

Chacune de ces missions / politiques regroupe des programmes (57), correspondant à des directions ou services de la ville et auxquels sont alloués des budgets. Par exemple:



Source : Projet « Glob » - Ville de Bordeaux

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

- ...3.2) inventer :

Exemple d'outils pour l'innovation stratégique :



- **Des outils de segmentation stratégique** : ...et leurs objectifs

Politique « Dynamisme et visibilité du territoire » :

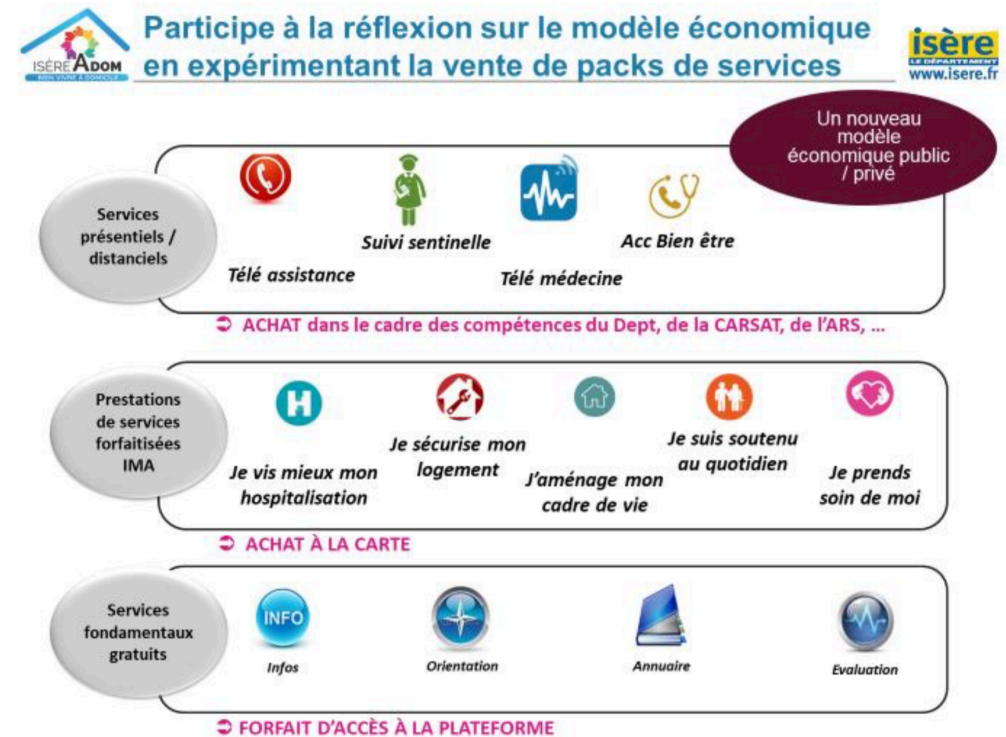
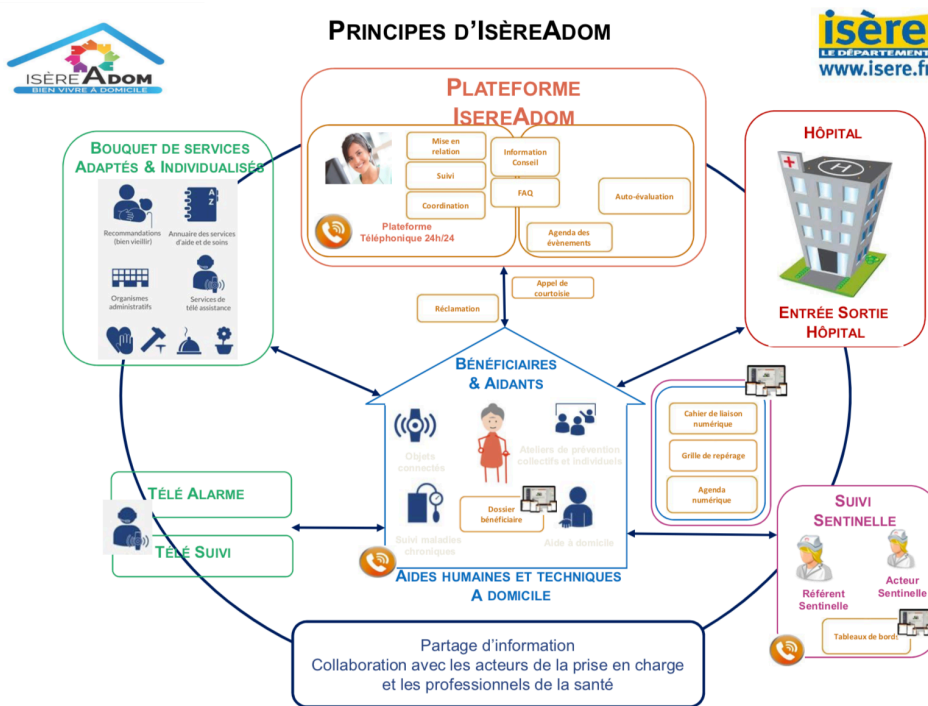
Prog. « Sport professionnel, sport de haut niveau et événements sportif » - *obj. : Promouvoir le territoire par le sport professionnel, le sport de haut niveau et les événements sportifs*

- A 01.01.01 - Rénovation du stade de rugby du Hameau – *obj. : Assurer le rayonnement des clubs sportifs de haut niveau*
- A 01.01.02 - Tour de France – *obj. : Rendre attractif et rayonnant le territoire au plan intercommunal*
- A 01.01.03 – Gestion des installations – *obj. : Assurer la pérennité des manifestations...*

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

- ...3.2) inventer :

Exemple d'innovation stratégique :



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

- ...3.2) inventer :



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



- 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



Intelligence collective

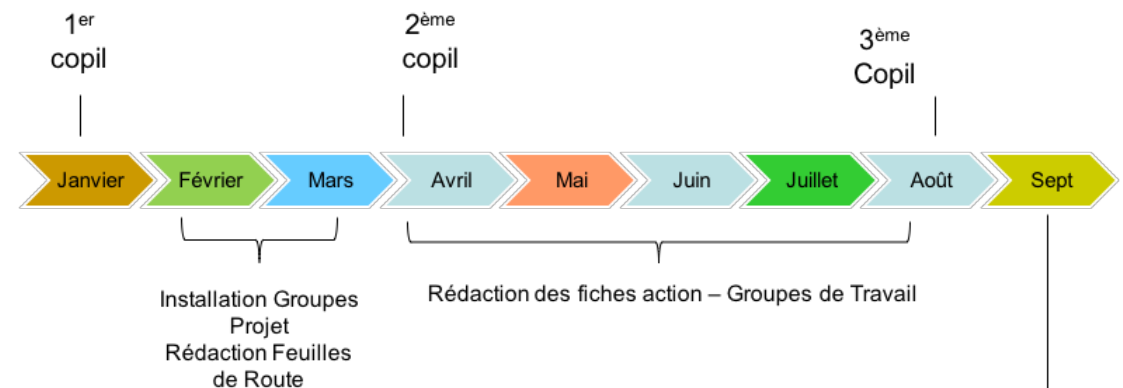
3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour...

- ...3.2) inventer :

Exemple : Innova Brive



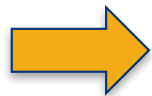
- **C'est quoi ?** : un moyen
 - ✓ d'adapter les actions et priorités en fonction des besoins/satisfactions des usagers/citoyens et des évolutions actuelles
 - ✓ de créer une **culture interne** commune et de la transversalité
- **Avec qui ?** :
 - ✓ 80 cadres des 3 collectivités
 - ✓ **COPROJ** avec 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 :



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

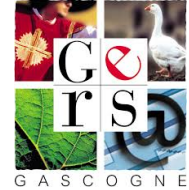
- ...3.3) mettre en œuvre :



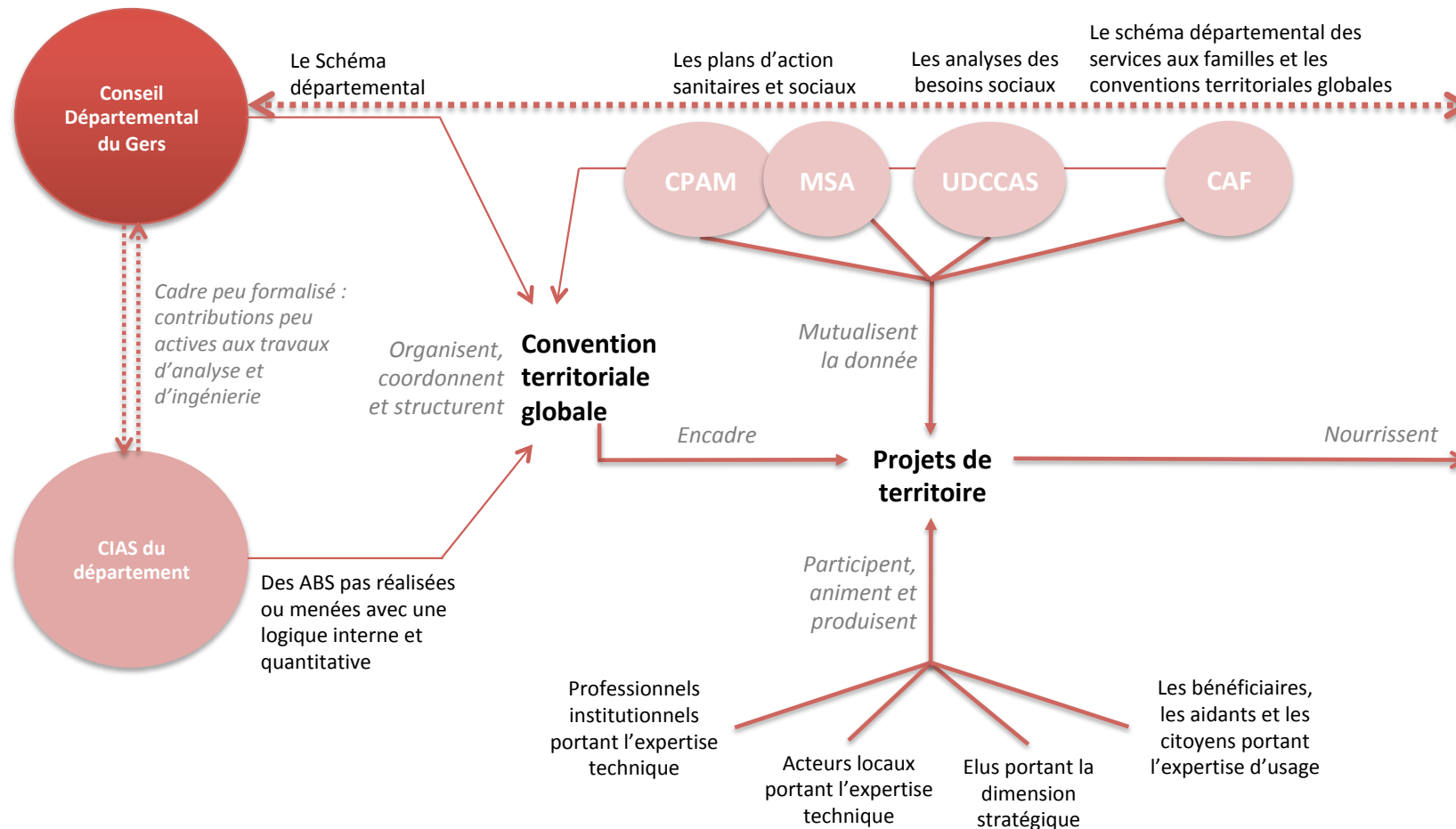
La mise en place d'une politique sportive en tenant compte des usages

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

- ...3.3) mettre en œuvre :

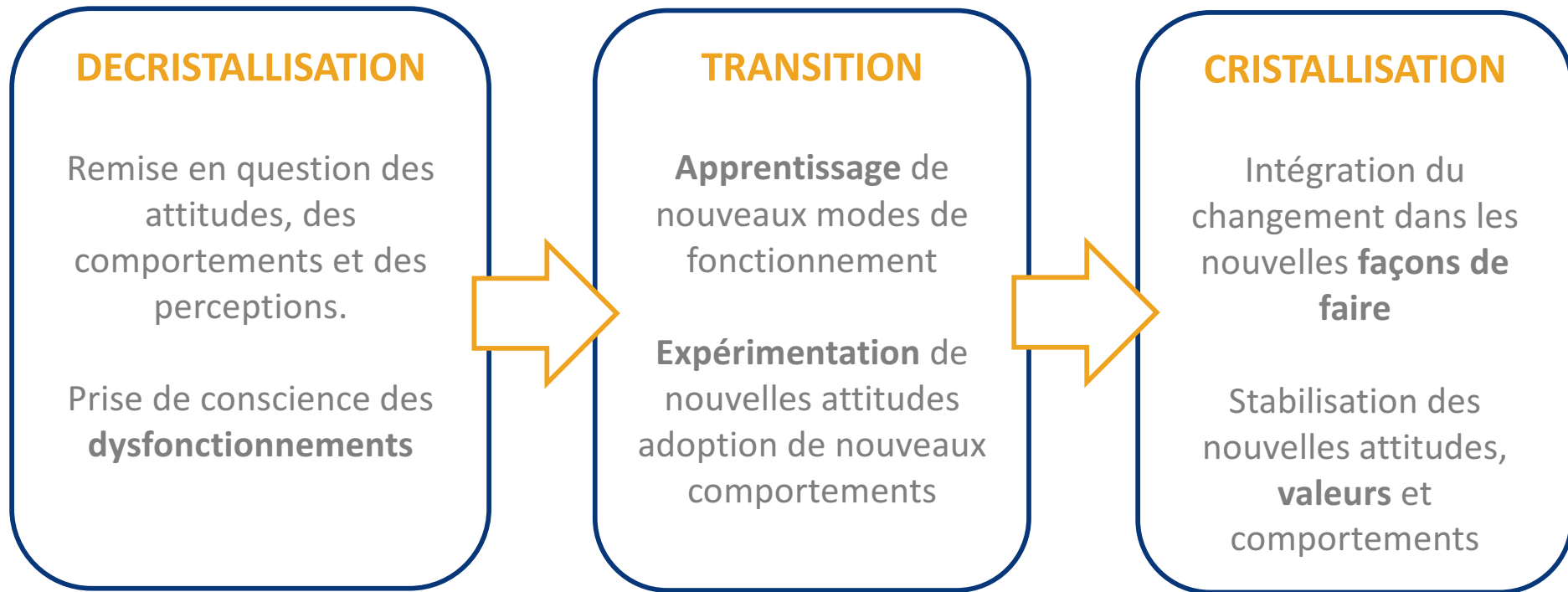


Exemple : La Convention Territoriale Globale Gersoise des Solidarités



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

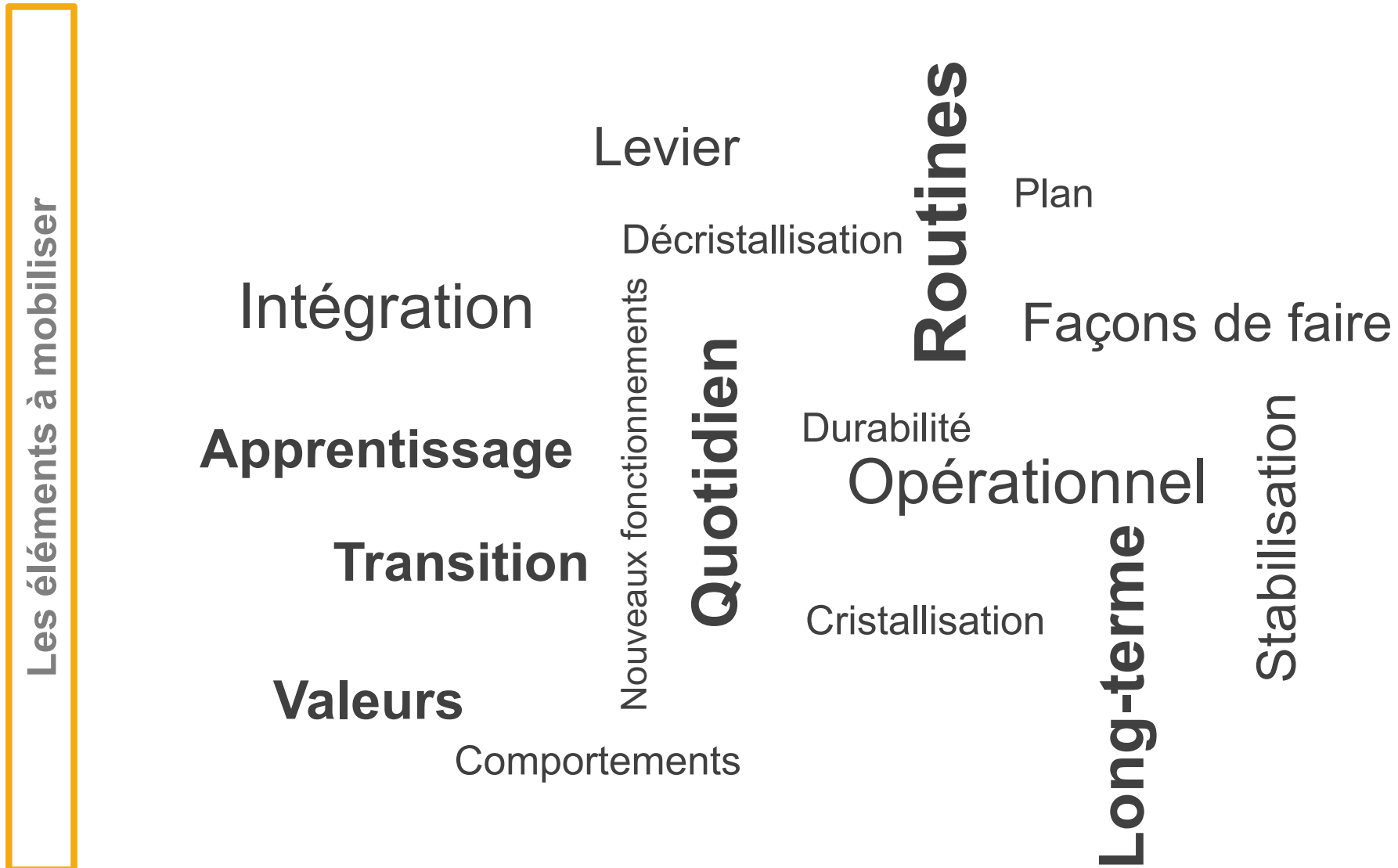
- ...3.4) **institutionnaliser** : des nouvelles routines organisationnelles à créer (Lewin, 1958)



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 :



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

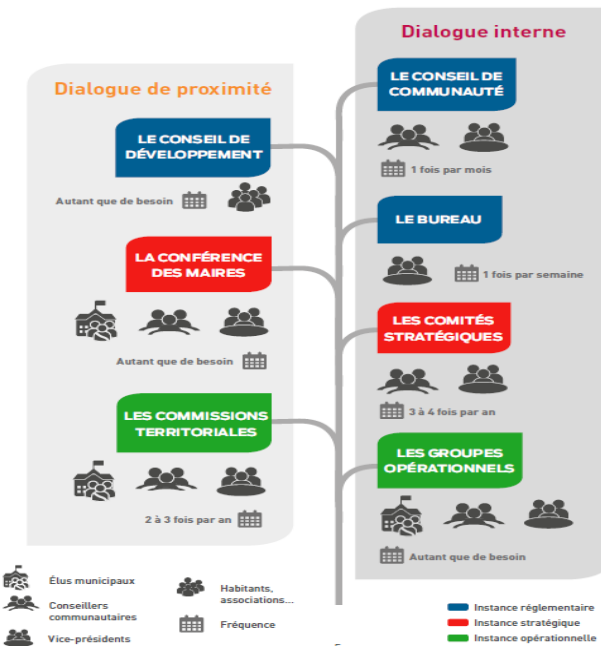
- ...3.4) institutionnaliser :

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 **renover** 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

Cartographie des acteurs du Sicoval



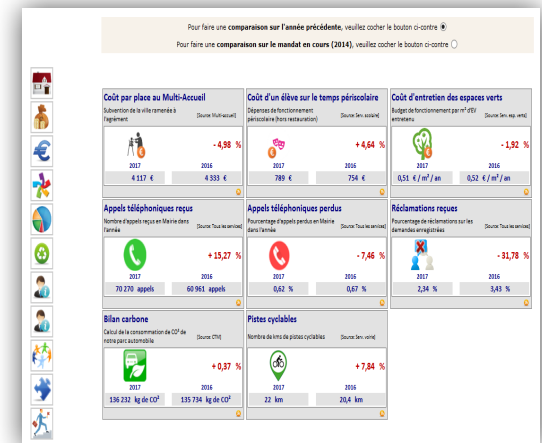
3) Des nombreuses solutions : des leviers à mobiliser pour...

- ...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
- 6) Présentation des travaux à réaliser
- 7) Réalisation des travaux

Matin : Séminaire

Après-midi : GT



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

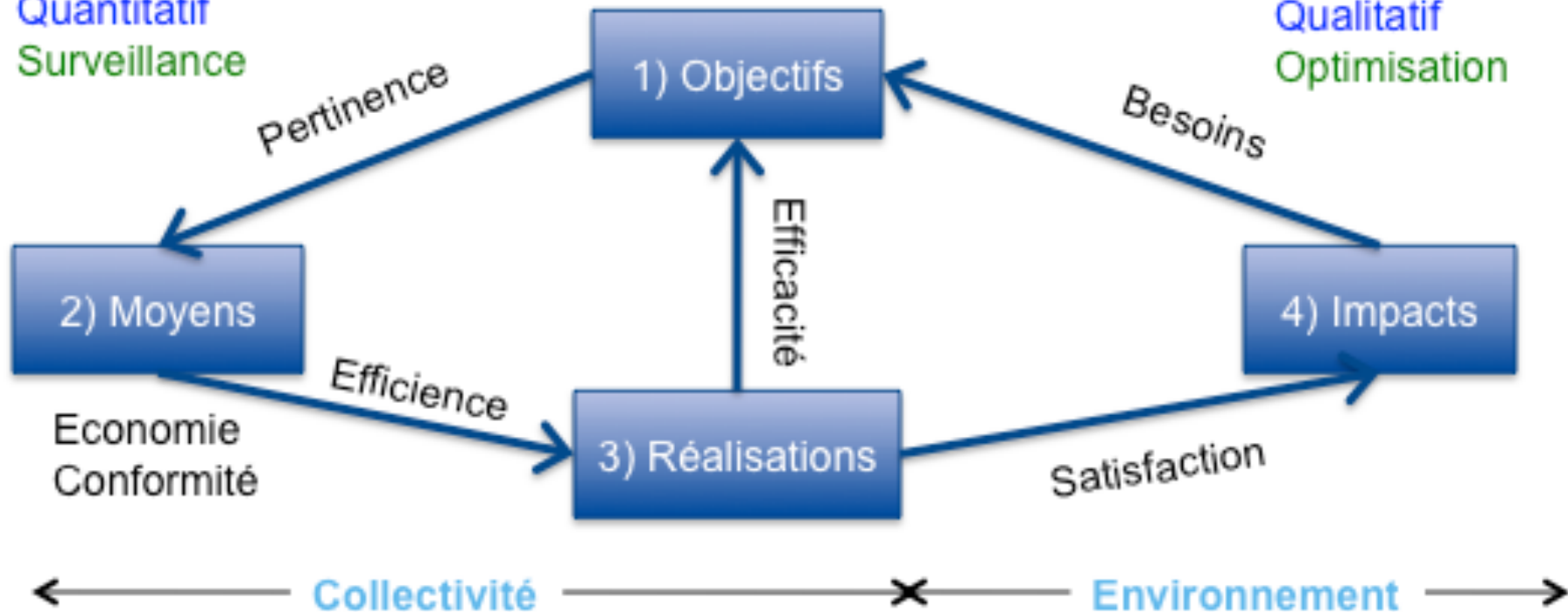
Composantes	Logique passive / fermée	Logique active / ouverte
1) Stratégique	Dispositifs, Globalisation, « Clientélisme »	Priorités, Ambitions, Sens, Politiques publiques, Personnalisation, Projet
2) Décisionnel	« Pré-carré », Individuel, Pouvoir, Endogène, Moyens	Choix, Arbitrages, Exogène, Usagers, 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



Court-terme
Quantitatif
Surveillance

Long-terme
Qualitatif
Optimisation



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) : <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

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**
- 6) Présentation des travaux à réaliser
- 7) Réalisation des travaux

Matin : Séminaire

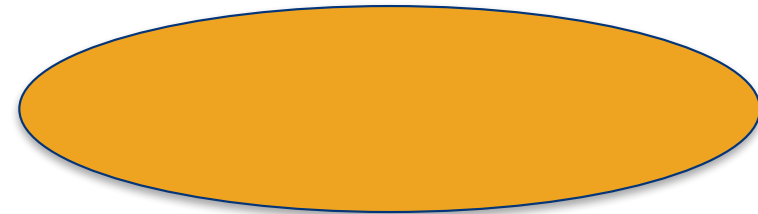
Après-midi : GT



06.21.75.82.57

5) Méthodologie globale :

- Intitulés des ateliers : « **Imaginons nos métiers dans 20 ans** »
 - Identification des principales mutations qui vont impacter les services publics et le fonctionnement de la collectivité (tous métiers confondus)
 - Proposition des solutions/innovations à apporter



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
- 6) **Présentation des travaux à réaliser**
- 7) Réalisation des travaux

Matin : Séminaire

Après-midi : GT



06.21.75.82.57

6) Présentation des travaux à réaliser :

- **Modalités de travail** : travail en groupes de 10 personnes, puis entre les groupes

Ateliers boule de neige

- ✓ **Temps 1** : travail individuel (15 mn) au sein du groupe, avec pour objectif d'identifier **4/5 réponses** aux deux questions suivantes :

- « *Selon vous, dans les 20 prochaines années, quelles principales mutations vont impacter nos services et notre fonctionnement (tous métiers confondus) ?* »
- « *Selon vous, comment pouvons-nous accompagner ces changements et quelles solutions pouvons-nous apporter ?* »

Utilisation de
formulaire

6) Présentation des travaux à réaliser :

- **Modalités de travail** : travail en groupes de 10 personnes, puis entre les groupes

Ateliers boule de neige

- ✓ **Temps 2** : temps de partage dans le groupe (45 mn) : désignation d'un animateur de groupe, échange sur les réponses apportées aux 2 questions, choix des **4/5 principales mutations / solutions** par groupe
- ✓ **Temps 3** : temps de partage entre groupes 2 par 2 (30 mn) : présentation 4/5 principales mutations / solutions par chacun des groupes d'origine, choix des **4/5 principales mutations / solutions** par le nouveau groupe

6) Présentation des travaux à réaliser :

- **Modalités de travail** : travail en groupes de 10 personnes, puis entre les groupes

Ateliers boule de neige

- ✓ **Temps 4** : temps de partage entre tous les groupes (60 mn) : présentation des **4/5 mutations / solutions** prioritaires par l'animateur de chaque groupe fusionné, échange entre les groupes sur les solutions/innovations possibles, choix des thématiques futures à engager dans le cadre des projets d'administration / services

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



06.21.75.82.57

6) Présentation des travaux à réaliser :

- **Modalités de travail** : travail en groupes de 10 personnes, puis entre les groupes

Ateliers boule de neige

- ✓ **Temps 1** : travail individuel (15 mn) au sein du groupe, avec pour objectif d'identifier **4/5 réponses** aux deux questions suivantes :

- « *Selon vous, dans les 20 prochaines années, quelles principales mutations vont impacter nos services et notre fonctionnement (tous métiers confondus) ?* »
- « *Selon vous, comment pouvons-nous accompagner ces changements et quelles solutions pouvons-nous apporter ?* »

Utilisation de
formulaire

6) Présentation des travaux à réaliser :

- **Modalités de travail** : travail en groupes de 10 personnes, puis entre les groupes

Ateliers boule de neige

- ✓ **Temps 2** : temps de partage dans le groupe (45 mn) : désignation d'un animateur de groupe, échange sur les réponses apportées aux 2 questions, choix des **4/5 principales mutations / solutions** par groupe
- ✓ **Temps 3** : temps de partage entre groupes 2 par 2 (30 mn) : présentation 4/5 principales mutations / solutions par chacun des groupes d'origine, choix des **4/5 principales mutations / solutions** par le nouveau groupe

6) Présentation des travaux à réaliser :

- **Modalités de travail** : travail en groupes de 10 personnes, puis entre les groupes

Ateliers boule de neige

- ✓ **Temps 4** : temps de partage entre tous les groupes (60 mn), présentation des **4/5 mutations / solutions** prioritaires par l'animateur de chaque groupe fusionné, échange entre les groupes sur les solutions/innovations possibles, choix des thématiques futures à engager dans le cadre des projets d'administration / services

7) Réalisation des travaux :

- **Restitution du travail :**

Groupe 1 : innovation / prospective	
Mutations	
Solutions	

7) Réalisation des travaux :

- **Restitution du travail :**

Groupe 2 : innovation / prospective	
Mutations	
Solutions	

7) Réalisation des travaux :

- **Restitution du travail :**

Groupe 3 : innovation / prospective	
Mutations	
Solutions	

7) Réalisation des travaux :

- **Restitution du travail :**

Groupe 4 : innovation / prospective	
Mutations	
Solutions	

7) Réalisation des travaux :

- **Restitution du travail :**

Groupe 5 : innovation / prospective	
Mutations	
Solutions	

Merci de votre participation

EIT 2019

CHAIRE OPTIMA
Observatoire du Pilotage et de l'Innovation Managériale locale

Jeudi 16 mai | Pavillon république
1 bd de la Marquette
TOULOUSE

Quel manager territorial dans un contexte d'innovation ?

En partenariat avec
SiCoval
et **HG**

Management de la connaissance
Design thinking
Management de l'innovation
Management libéré

Suivez-nous : <https://optima.univ-pau.fr>

UNIVERSITÉ PAU DES SCIENCES ET DES SPORTS
CHAIRE OPTIMA
IAE PAU-BAYONNE

Innovations managériales et accompagnement au changement



« Séminaire des managers », 2 avril 2019, Narbonne



David CARASSUS

Professeur des universités
Directeur de la Chaire OPTIMA

david.carassus@univ-pau.fr