

Comment mieux changer en collectivité locale ?

David Carassus

▶ **To cite this version:**

David Carassus. Comment mieux changer en collectivité locale ?. Projet Administration Grand Poitiers, Séminaire des encadrants, Jun 2021, Poitiers, France. hal-03552715

HAL Id: hal-03552715
https://univ-pau.hal.science/hal-03552715

Submitted on 2 Feb 2022

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.

Comment mieux changer en collectivité locale ?

Séminaire des encadrants, 2 juin 2021

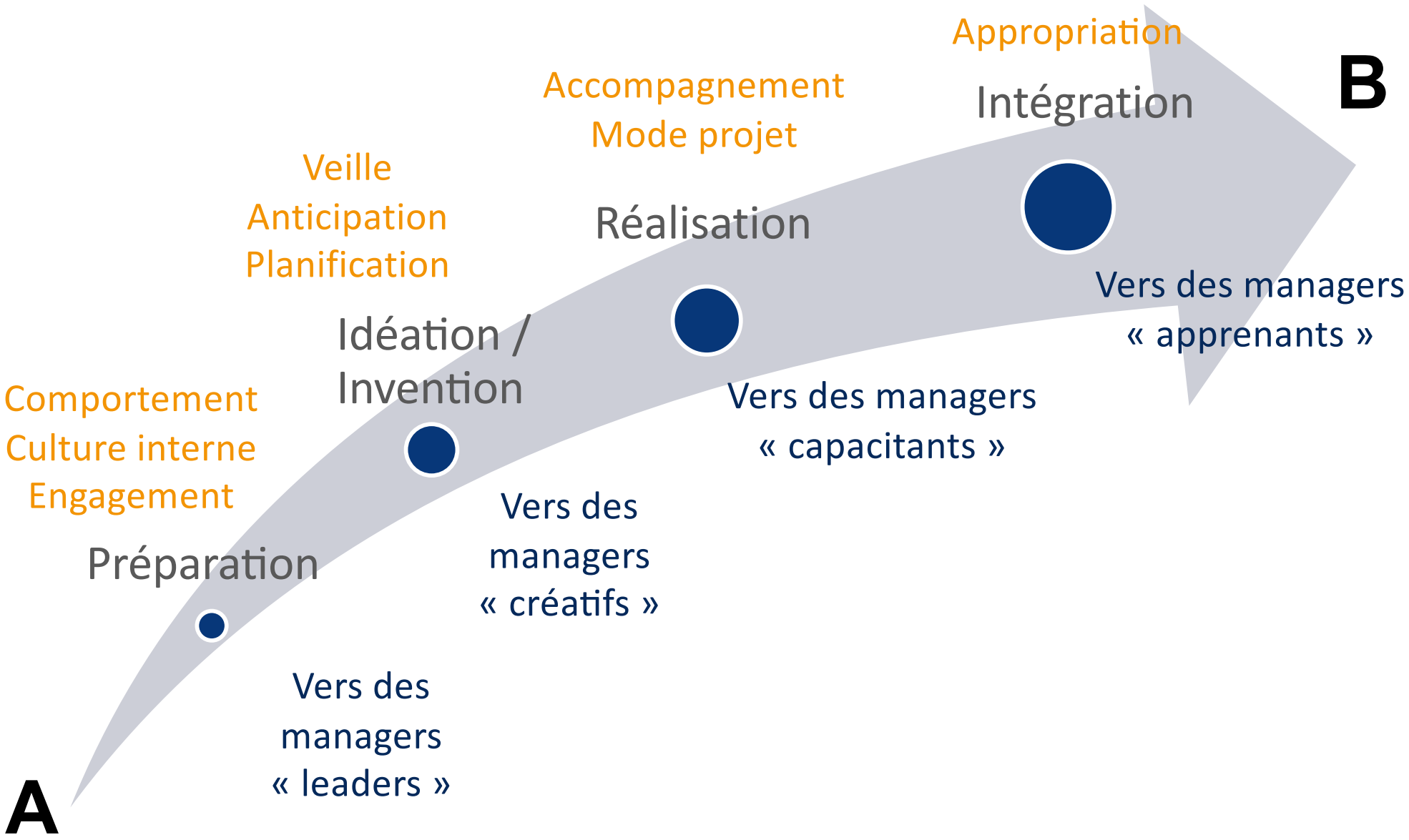




David CARASSUS
Professeur des universités
Directeur de la Chaire OPTIMA
david.carassus@univ-pau.fr



Introduction : cadre d'analyse



1) Devenir des leaders

- Des motivations liés au **leadership** et au **comportement** des acteurs principalement à l'origine des innovations publiques :
  - ✓ portage/soutien des élus, portage/soutien de la direction administrative, suivi dans le temps) : **perspective volontariste**
  - ✓ culture préalable au management, capacité d'innovation, niveau de formation/ouverture à l'innovation : **perspective endogène**

→ Les **managers** doivent tous être des **leaders**, sous une forme **partagée**

- ✓ À tous les niveaux de l'organigramme (direction, encadrements, agents opérationnels)
- ✓ Pour les élus et les agents
- ✓ Avec des complémentarités et des relations organisées en matière d'innovation

1) Devenir des leaders

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

Solidarités humaines	Solidarités territoriales
Aménagement et déplacements	Attractivités territoriales
Numérique	Ressources



2) Etre créatif / anticipatif

- Un **droit à l'erreur** peu développé, des pratiques peu **anticipatrices**
- Le **digital**, levier de créativité, assez peu utilisé et maîtrisé
- Plusieurs **outils de créativité** peu mobilisés : gamification (dont les *serious game*), analogie, créativité frugale, acronyme, petits pas, cycle de vie du service, etc.
- Plusieurs **outils d'anticipation** peu utilisés : diagnostic stratégiqu segmentation / planification, modèle stratégique, scénarisation, priorisation / choix / arbitrages, etc.
- Des **dispositifs émergents** mais à mieux mobiliser : laboratoire d'innovation publique, boîte à innovation, start-up publique, intraprenariat, etc.



→ Les managers doivent développer l'**anticipation** et **l'invention**

2) Etre créatif / anticipatif

Exemple : **Le Lab 06**

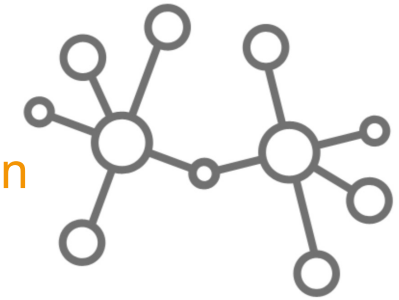
- Accompagner des projets : *ateliers de créativité, de simplification de processus administratifs, accélération de projets innovants*
- Assurer une veille numérique et construire des partenariats avec d'autres acteurs publics ou privés
- Faciliter l'appropriation de nouvelles méthodes de travail : design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

SOCIO-CONNECT

LEARNING CENTER

Usagers

Expérimentation



Intelligence collective

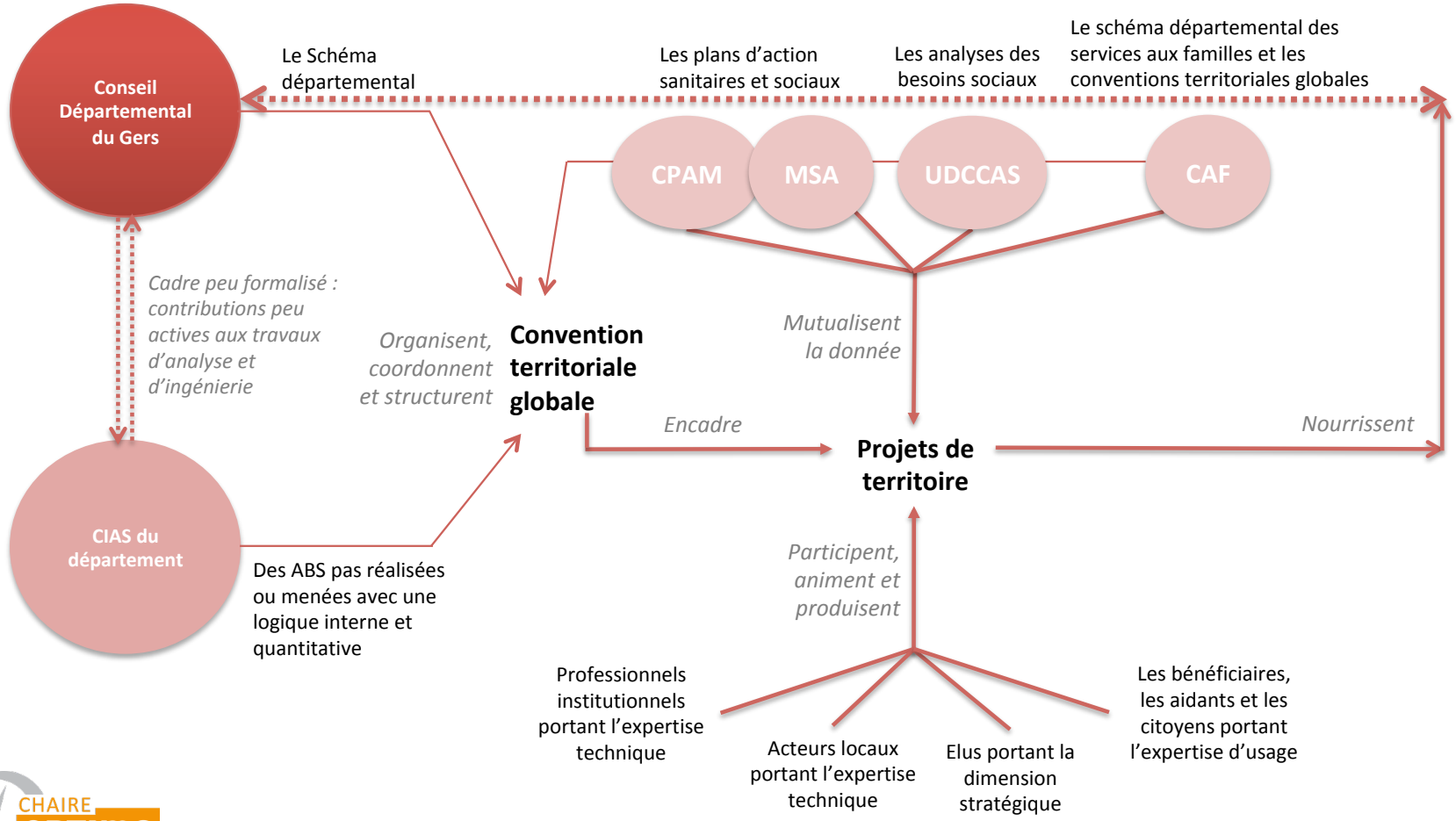
3) Faire participer / donner la capacité aux encadrés

- Une **perspective technique, rationnelle et matérielle** importante pour l'innovation (communication, participation des acteurs, démarche planifiée et organisée)
- Des **modalités du changement** plus importantes, ou du moins avec plus d'impacts, que le changement lui-même (Crozier, 1991)
- Un **changement « capacitant »** (Suarez, 2016) :
  - ✓ permet le **dialogue** et le **transfert** du changement dans les pratiques de travail,
  - ✓ permet la stimulation de variables individuelles par la **réinvention** et la réappropriation de l'activité de travail
- Nécessité de favoriser une « **médiation collaborative** » (Gilbert, 2013) dans la réalisation du changement

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

3) Faire participer / donner la capacité aux encadrés

Exemple : La Convention Territoriale Globale Gersoise des Solidarités



4) Intégrer / routiniser

- L'**apprentissage organisationnel** (culturel, cognitif, structure) et le **management de la connaissance** assez peu structuré en collectivité

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

Le manager doit aider l'organisation à **apprendre** et à **changer ses routines**

4) Intégrer / routiniser

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)

Conclusion

Un changement de rôle 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**

Conclusion

Un changement de compétences pour les encadrants :

- **Savoir (connaissances) :** des **savoirs managériaux** à intégrer au-delà des **savoirs techniques**; des savoirs spécifiques à l'innovation et au pilotage du changement
- **Savoir-être (attitudes / comportements) :** développement du **questionnement**, de la **remise en question**, du « **non-sachant** », de l'**observation**, du **leadership** passif et partagé, de l'**humilité**,
- **Savoir-faire (compétences) :** amélioration de la **capacité d'écoute**, d'**expérimentation**, de **créativité**, de **veille** et d'**apprentissage**
- **Faire savoir (diffusion / valorisation) :** la **communication**, le **partage** et l'**information** pour dépasser les clivages, opacités et pouvoirs par le contrôle de l'information

Comment mieux changer en collectivité locale ?

Séminaire des encadrants, 2 juin 2021





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

