

Chaire Optima

Les entretiens de l'innovation territoriale - Bordeaux – 11 mai 2017

Table ronde : Un manager pilote du changement :
entre vision, animation et accompagnement

Le pilotage de l'innovation : Analyse des pratiques à l'échelle nationale

Bruno Paulmier, vice-président de l'ADT-INET
Association des dirigeants territoriaux et anciens de l'INET
adtinet.fr

Ambitions et limites de l'exercice

- Un panorama de l'innovation dans les collectivités locales encore à découvrir « un champ de recherche »
- Une triple hétérogénéité : catégorie, taille, richesse
- Des organisations aux missions formidablement « hétéroclites » - le management public territorial comme « art de gérer les paradoxes »
- Diversité des vecteurs d'innovation : l'élu, le cadre dirigeant, l'expert, l'Etat normatif, l'informaticien, le fournisseur, l'agent, le syndicaliste ?!
- Innover pour qui, pourquoi, comment ? Qui est le client ? Le bénéficiaire de l'action, l'élu, l'agent, l'intérêt général ?
- Introduire une nouvelle façon de faire ou renverser la table (ou la pyramide !) ?
- Choisir ou combiner les différentes innovations : démocratiques, organisationnelles, technologiques, « philosophico-sociéto-environnementales » ?
- Simplifions, essayons d'évoquer, vu du poste de pilotage, ce qui se fait ou pourrait se faire (les pratiques) en fonction des principaux déterminants...

Le rôle du manager public territorial vis-à-vis de l'innovation

Croisement dynamique : Traduire pour agir de façon déterminée et explicite. Un exercice à personnaliser...	Opportunités	Menaces
Forces	Comment exploiter les forces reconnues afin de tirer profit de ces opportunités ?	Comment utiliser ces forces pour réduire l'impact de ces menaces ?
Faiblesses	Comment faire pour que ces faiblesses n'empêchent pas de tirer profit de ces opportunités ?	Quelle stratégies adopter afin que ces faiblesses ne promeuvent pas, n'amplifient pas ces menaces ?

Forces au service de la capacité d'innovation des collectivités locales

- Autonomie institutionnelle – organisation « souveraine »
- Pérennité économique et sociale – non concurrence – « clients captifs »
- Forte motivation des agents publics – Valeurs de service public
- Légitimité de l'action publique en France

Faiblesses et résistances qui brident la capacité d'innovation des collectivités locales

- Dyarchie élu(s) / cadres dirigeants – hétérogénéité des rationalités – enjeux de pouvoirs internes – rôles incertains
- Culture hiérarchique verticale, rigidités, gérontocratie ?!, cloisonnements
- Faible légitimité de l'innovation, organisations dominées par le contrôle, la conformité à la norme, la culture du risque
- Ressources rares pour investir dans l'innovation : expertise externe, investissement humain, indisponibilité/quotidien - temps des décideurs accaparé par le court terme

Opportunités qui incitent ou rendent possible l'innovation maintenant plus qu'hier

- Effets positifs de la reconfiguration territoriale, effets de seuil des fusions Régions, EPCI, communes nouvelles, clarification des compétences
- Puissante stimulation financière – pilotage sous contrainte - entre baisse des ressources d'Etat, gel des taux des impôts et rigidités à la baisse des dépenses
- Multiples injonctions sociétales, étatiques, numériques à la modernisation de l'action publique

Menaces qui pèsent sur la capacité à innover ou à accomplir les progrès

- Complexité accrue de la gouvernance territoriale – effets nocifs du jeu politique – fragmentation des mandats – difficulté à dégager des consensus
- Fragmentation des compétences institutionnelles entre collectivités – spécialisation, isolement et discontinuité – assèchement des coopérations avec la fin des financements croisés
- Fractures et « crevasses » sociales et territoriales – pertes de confiance externe et interne

Comment exploiter les forces reconnues afin de tirer profit de ces opportunités ?

Forces Opportunités	Effets positifs reconfiguration territoriale	Stimulation financière	Injonctions sociétales & outils numériques
Autonomie organisationnelle locale	Emergence possible d'un nouveau projet de territoire	Organisation plus pro active	Pressions multiples directes, attente de réactions
Pérennité économique et institutionnelle	Espace temps plus vaste à investir pour évoluer	Retour sur investissement, moteur de l'expérimentation	Non concurrence = opportunité d'échanges de pratiques entre CT
Motivation et valeurs des agents publics	Disponibilité culturelle et intellectuelle, émulation	Quête de sens redoublée, stimulation de la créativité utile	Aspirations au transversal, à l'horizontal, porosité au progrès
Légitimité de l'action publique en France	« Task force » plausible en faveur de l'innovation	Confiance / efficacité /impôt , triptyque gagnant ?	L'aménageur du territoire, innovateur exemplaire ?

Comment faire pour que ces faiblesses n'empêchent pas de tirer profit de ces opportunités ?

Opportunités Faiblesses	Effets positifs reconfiguration territoriale	Stimulation financière	Injonctions sociétales & outils numériques
Dyarchie élu(s) / cadres dirigeants	Organisation mise en perspective. temps plus long qu'un mandat ?	Innovation à relier au pilotage de gestion. Quel risque à ne pas innover ?	Apprentissage en commun pour mieux travailler ensemble
Culture verticale et rigidités	Remise en cause de l'organisation passée – oser ?!	Partager les « équations » et les arbitrages rendus. Nouvelles solidarités	Réduire les écarts entre attentes. Relier innovation et FP du 21ème siècle
Faible légitimité de l'innovation	Valoriser les productions publiques. Prise de recul	Autonomiser les cadres de terrain. S'appuyer sur la démarche qualité	Donner repères sécurisants. Développer le marketing services
Ressources rares pour l'innovation	Quel % investir pour être à la hauteur demain ?	Innover hors période budgétaire. Espace « libre »	injonctions = progrès irréversibles

Comment utiliser ces forces pour réduire l'impact de ces menaces ?

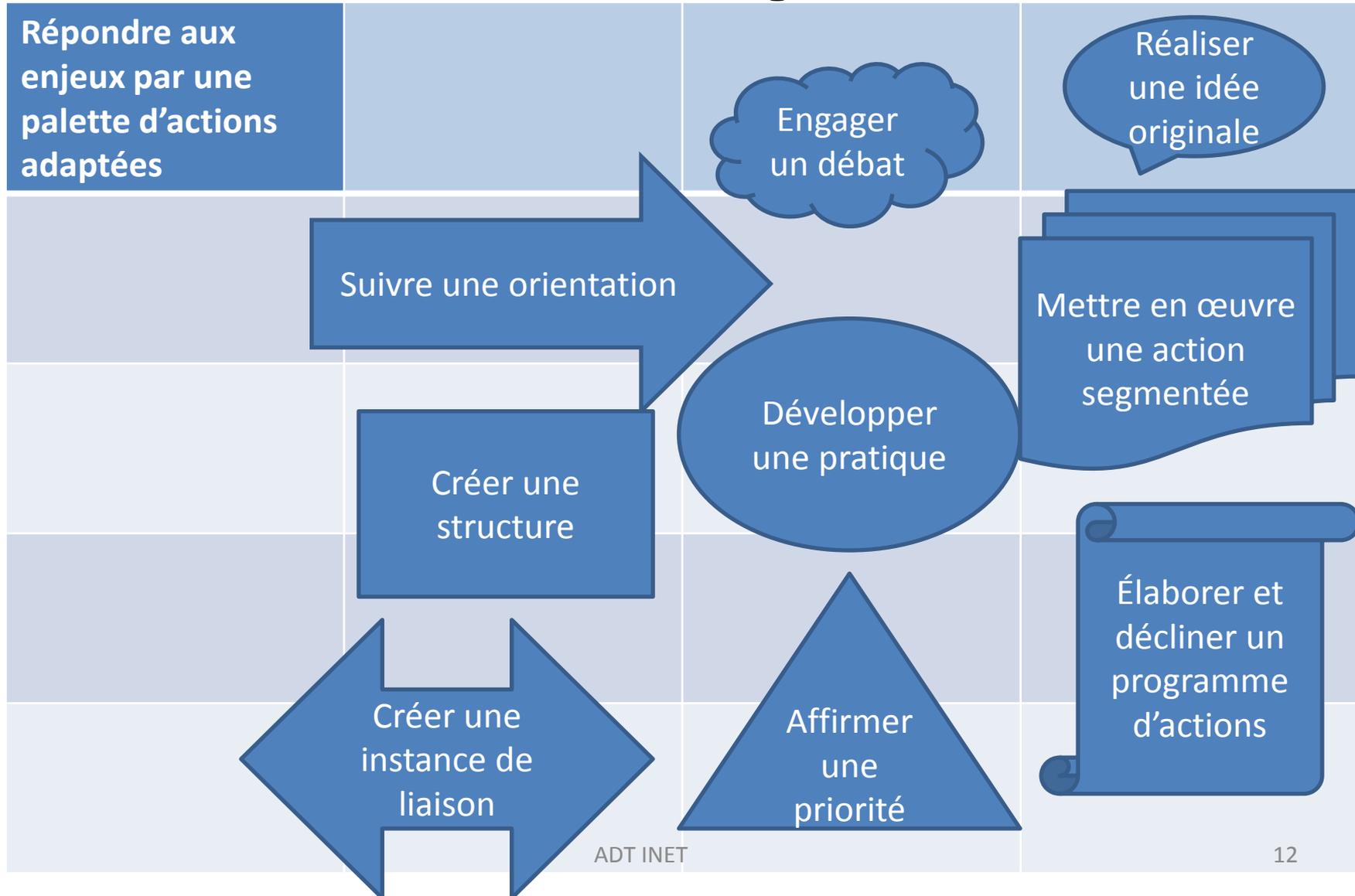
Forces Menaces	Complexité accrue de la gouvernance – effets pervers	Fragmentation des compétences - isolement	Fractures & crevasses sociales et territoriales
Autonomie organisationnelle locale	Cultiver l'identité propre de l'organisation publique	Veille active sur l'action des autres CT. Réinventer les coopérations	La territorialisation des PP et des services : un laboratoire d'innovation!
Pérennité économique et institutionnelle	Réactiver / soutenir l'évaluation des politiques publiques	Retrouver/retisser une logique de contrat de territoire	Mutualiser ressources internes. Développer la solidarité intra territoriale
Motivation et valeurs des agents publics	Favoriser l'expression des agents publics	Promouvoir l'échelle du bassin de vie pour l'action et la FPT	Valoriser l'engagement personnel et collectif dans les territoires menacés
Légitimité de l'action publique en France	Développer le reporting public « Accountability »	Retrouver un rôle pour l'Etat local. S'appuyer sur la loi	Soutenir les piliers du vivre ensemble : innovation sociale !

Quelle stratégies adopter afin que ces faiblesses ne promeuvent pas, n'amplifient pas ces menaces ?

Menaces Faiblesses	Complexité accrue de la gouvernance – effets pervers	Fragmentation des compétences - isolement	Fractures & crevasses sociales et territoriales
Dyarchie élu(s) / cadres dirigeants	Pas de « chaise vide » pour le manager !	Partager un « observatoire des actions publiques »	Expliciter enjeux de géographie prioritaire S'accorder sur objectifs
Culture verticale et rigidités	Communiquer en interne. Viser la porosité salubre	Désigner des cadres ambassadeurs crédibles	Innover sur la territorialisation de l'organisation
Faible légitimité de l'innovation	Dans les cœurs de métiers, importer ce qui peut germer	Soutenir spécifiquement les innovateurs connectés aux réseaux pro.	Ressourcer les « thérapies » : innovation de choc ou résilience douce ?!
Ressources rares pour l'innovation	Choisir quelques priorités en phase avec les enjeux du territoire, des élus	Optimiser le recours aux associations nationales et CNFPT. Parangonage ciblé	S'octroyer un micro-crédit pour innover ! Une nouvelle sobriété contagieuse ?

Place aux initiatives concrètes !

La boîte à outils du manager innovateur



Forces / Opportunités

Inscrire l'innovation publique comme l'un des facteurs de réussite du projet de territoire

Prix !

Revendiquer l'innovation comme facteur de performance de la gestion

Transition numérique : la participation numérique pour ressourcer le rapport bénéficiaires / administration

Constituer une équipe dédiée avec une méthodologie

Créer des espaces temps pour innover avec les agents : des lieux et des liens !

Développer le sourcing

Promouvoir audace et créativité, lâcher prise et valorisation des succès

Employeur public responsable

Faiblesses / Opportunités



Forces / Menaces

Nouveau projet
de service public :
Culture de
résultat et
valeurs publiques.
Coproduct
Co-promu

Innovations inter
institutionnelles
Diversification de la
coopération

Territorialisation
ferment de
l'innovation

Communi-
cation active
entre
sommet et
terrain
« se parler
innovation ! »

Nouveaux contrats de
territoire – Appels à
projets innovants
Promotion des progrès
Empowerment local

Libérer
l'innovation
sociale

Faiblesses / Menaces

Entre élus et cadres
Travail de lucidité active
Impertinence
constructive

Communication
interne ouverte
et confiante

Promouvoir
l'économie
collaborative de
l'innovation
publique locale

Soutien public fort aux
innovateurs internes
Elus et DG
à leurs côtés

Jouer à fond la carte
des communautés
d'innovateurs

ADT INET

Segmenter les
politiques locales
Territorialiser et
thématiser les
diagnostics, les
enjeux, les
objectifs

Concours de
riches idées
simples pas
chères pour
publics
prioritaires

*En guise de conclusions très provisoires... en faveur d'un
management public territorial tirant profit de l'innovation,
plus agile, bienveillant, donc plus efficace !*

- L'innovation publique locale existe sous de nombreuses formes et a de l'avenir !
- Elle mérite d'être « cartographiée » et mise en relief pour favoriser son développement
- L'innovation locale ne va pourtant pas de soi et elle fait face à de nombreuses peurs et inerties
- Le pilotage managérial de l'innovation est très inégal et certainement le plus souvent empirique
- L'heure n'est plus à l'isolement : il faut s'abandonner à l'activisme des réseaux de promotion de l'innovation publique locale !