



IVERSITÉ
DE PAU ET DES
PAYS DE L'ADOUR



Ecole Universitaire
de Management

Observatoire du PiloTage et de
l'Innovation Managériale locAle

CHAIRE
OPTIMA

vous accompagne sur

***Le pilotage de vos innovations et
changements organisationnels***



David CARASSUS

Professeur des Universités
Directeur de la Chaire



Alexandra SIMON

Doctorante en sciences de gestion
Spécialiste de la GRH publique
locale



SOMMAIRE

1. **Présentation de la Chaire OPTIMA**
2. Présentation des modalités d'accompagnement de la collectivité
3. Proposition de modalités de mise en œuvre d'un partenariat avec OPTIMA



1. Présentation de la Chaire OPTIMA (1/4)

Son **ambition** est de dynamiser les **relations entre collectivités locales et université** en :

- Constituant un **observatoire** du pilotage et de l'innovation managériale locale pour mieux connaître et comprendre les pratiques concernées,
- en **partageant** ces innovations à l'échelle locale et nationale, entre universitaires et praticiens,
- en **accompagnant** les collectivités locales dans la mise en œuvre de ces pratiques innovantes,
- en constituant un **laboratoire** collaboratif de fabrication de l'innovation locale (notamment les usagers/citoyens/contribuables),
- et en étant force de **propositions** en termes d'outils et de modalités de fonctionnement innovants répondant aux mutations du contexte local.



1. Présentation de la Chaire OPTIMA (2/4)

Son **équipe** à l'UPPA :

- Une **vingtaine de chercheurs** rattachés au CREG et spécialistes du management public territorial,
<http://iae-creg.univ-pau.fr/live/management-public>
- Un **Master Management des collectivités locales** et ses enseignants (universitaires et praticiens),
<http://iae.univ-pau.fr/etudiants/formations/master-mcl>

Ses **productions** antérieures :

- Des **publications, communications et rapports d'études**
- Des **doctorants et docteurs**,
- Des **colloques** :
 - Rencontres et Workshop **Ville-Management**; Congrès **PILOTE**,
 - Séminaires **OPTIMA** (1^{er} : 14 mai 2014, 2nd : 21 mai 2015)
<http://iae-creg.univ-pau.fr/live/colloques-conferences/colloque-innovation-locale#>



1. Présentation de la Chaire OPTIMA (3/4)

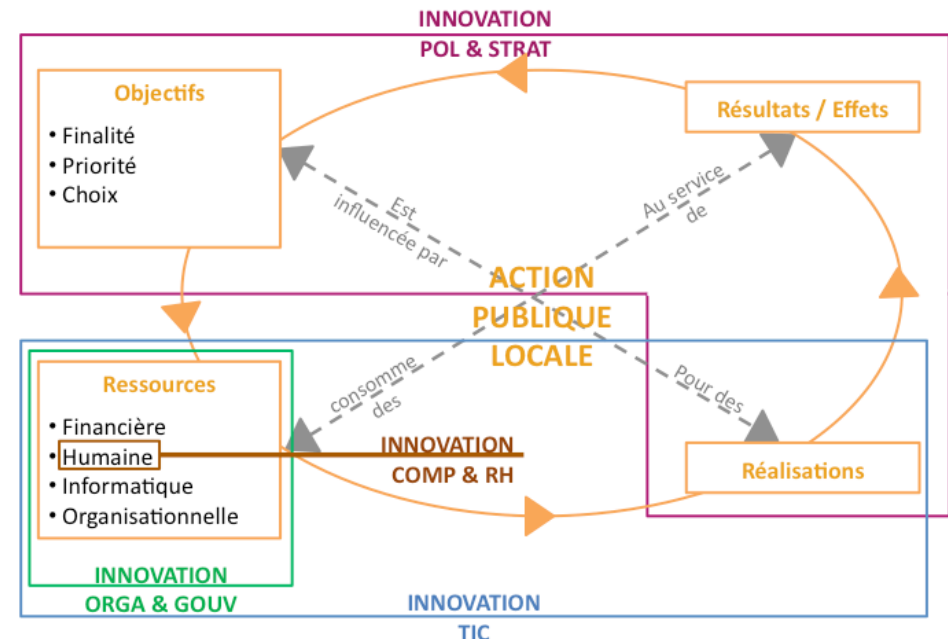
Quelques uns de ses **partenariats** passés et présents :

- avec la **Ville de Pau/CAPP** (2011/2014), « *L'optimisation de la gestion patrimoniale* », (2012/2015), « *Définition et mise en œuvre du pilotage des politiques publiques paloises* »,
- avec le **Conseil Général 65** (2007-2011), « *La définition et la mise en œuvre d'un pilotage des politiques publiques* »,
- avec le **SDIS 64** (2009/2013), « *L'analyse des effets des pratiques de mutualisation sur la performance de la collectivité locale* »,
- avec la Ville de **Lescar** (2010/2011), « *La mise en œuvre de Lescar 21* »,
- avec la Ville de **Nevers** (2012/2014), « *La mise en œuvre d'un management par activités et par objectifs* »,
- avec la Ville de **Rezé** (2013), « *La définition et la mise en œuvre d'un baromètre de mesure de la performance RH* »,
- avec le **Conseil régional Auvergne – ARDTA** (2014), « *Accompagnement des acteurs locaux sur l'intégration du numérique dans des politiques économiques et d'attractivité du territoire* ».

1. Présentation de la Chaire OPTIMA (4/4)

4 axes de recherches et d'accompagnement :

- **L'innovation « politique et stratégique »** : offre/besoins, évaluation, communication, priorité, choix, objectifs, projet, territoire, etc.
- **L'innovation « organisationnelle et de gouvernance »** : modes de fonctionnement, économies, patrimoine, achats, qualité, mutualisation, pilotage, etc.
- **L'innovation « comportementale et RH »** : RPS, qualité de vie au travail, changement, innovation, culture, collaboration, climat social, etc.



- **L'innovation « TIC »** : rénovation du service public, rénovation des fonctionnements internes, etc.



SOMMAIRE

1. Présentation de la Chaire OPTIMA
2. **Présentation des modalités d'accompagnement de la collectivité**
 - 2.1) **Contexte de l'étude**
 - 2.2) **Problématique de l'accompagnement**
 - 2.3) **Présentation des concepts mobilisés**
 - 2.4) **Enjeux de ce type de démarche**
 - 2.5) **Résultats prévus**
3. Proposition de modalités de mise en œuvre d'un partenariat avec OPTIMA



2. Présentation des modalités d'accompagnement de la collectivité

2.1) Contexte de l'étude (1/2) :

Un contexte local en mutation

- Une **situation financière sous tensions** qui impose aux collectivités de trouver de nouveaux moyens d'optimiser leur gestion budgétaire,
- Des **obligations réglementaires** de plus en plus pressantes : désengagement de l'Etat, réformes des CL, mise en place de schémas de mutualisation, etc.
- Une **réforme territoriale complexe** impliquant :
 - La fusion des régions : passage de 24 à 13 régions sous-tendant des changements de grandes ampleurs,
 - Une évolution du rôle des Conseils Généraux,
 - La montée en puissance des EPCI : métropoles et autres mutualisation de collectivités redessinant le paysage territorial et la répartition des compétences.



2. Présentation des modalités d'accompagnement de la collectivité

2.1) Contexte de l'étude (2/2) :

De nombreuses évolutions organisationnelles et managériales en cours

- Une **révision des politiques locales** ainsi qu'une **refonte des organigrammes locaux** en particulier dans le cadre des schémas de mutualisation, de la fusion des régions ou la disparition des conseils généraux,
- La **promotion d'une nouvelle culture de management**,
- L'essor de modes de **pilotages collaboratifs et transversaux** (dans et entre collectivités), et l'évolution des outils de gestion associés,
- De nombreux **freins au changement** dans le secteur public, des difficultés d'appropriation du changement aux niveaux stratégique et opérationnel,
- Des **impacts importants** à ces changements non maîtrisés (absentéisme, *turn-over*, risques psycho-sociaux, inefficience, etc.).



2. Présentation des modalités d'accompagnement de la collectivité

2.2) Problématique de l'accompagnement :

- Comment **favoriser le changement organisationnel** et l'adoption de nouveaux modes de fonctionnement au sein de la collectivité ?
- Comment permettre la **diffusion de modes de management innovants** et responsabilisant les acteurs de l'organisation ?
- Quels modes de gestion du changement sont à mettre en œuvre pour privilégier la **compréhension et la diffusion de nouvelles pratiques managériales** ?
- Quels **modes d'accompagnement pré et post changement** sont à envisager auprès des membres de l'organisation et particulièrement des cadres ?



2. Présentation des modalités d'accompagnement de la collectivité

2.3) Présentation des concepts mobilisés (1/3) :

▪ Innovation (1/2) :

- Pour **Kimberly (1981)**, une innovation managériale se définit comme « *tout programme, produit ou technique qui représente un éloignement significatif de l'état du management au moment où il apparaît pour la première fois et où il affecte **la nature, la localisation, la qualité ou la quantité d'information** qui est disponible dans un processus de décisions* ».
- Selon **Damanpour (1984)**, « *les innovations managériales sont reliées indirectement aux activités de travail de base. Elles requièrent des **changements dans les politiques, les règles, les responsabilités, les processus administratifs ou les routines** de l'organisation* ».
- D'après **Van de Ven (1986)**, l'innovation managériale « *contribue à augmenter le stock de connaissances dont disposent les managers qui prend la forme **d'améliorations ou d'ajouts apportés à l'ensemble des techniques, pratiques et méthodes de gestion**, et exerce donc un impact direct sur le mode de management* ».



2. Présentation des modalités d'accompagnement de la collectivité

2.3) Présentation des concepts mobilisés (2/3) :

▪ Innovation (2/2) :

- Pour **Birkinshaw et Mol (2006)**, « *l'innovation managériale est la mise en place de **pratiques, de processus, de structures de management nouveaux**, qui sont significativement différents des normes habituelles* ».
- Selon **Hamel (2006)**, « *l'innovation managériale peut être définie comme un écart important par rapport **aux principes, processus et pratiques traditionnels de management**, ou comme un écart par rapport aux **formes organisationnelles courantes** qui change significativement la façon dont le travail managérial est réalisé* ».
- Selon **Birkinshaw, Hamel et Mol (2008)**, « *l'innovation managériale est l'invention et la mise en œuvre d'une **pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de management** nouveaux par rapport à ce qui est connu dans l'objectif de mieux atteindre les buts de l'organisation* ».



2. Présentation des modalités d'accompagnement de la collectivité

2.3) Présentation des concepts mobilisés (3/3) :

▪ Changement :

- Selon **Bélanger (1994)**, le changement serait « le **passage d'un état actuel à un état désiré**, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées »
- Pour **Hafsi et Fabi (1997)**, « le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'information externe ou interne qui **génère un stress organisationnel** »

▪ Changement organisationnel :

- D'après **Grouard et Meston (1998)**, le changement organisationnel est le « processus de transformation radicale ou marginale des **structures** et des **compétences** qui ponctue le processus d'évolution des organisations »



2. Présentation des modalités d'accompagnement de la collectivité

2.4) Enjeux de ce type de démarche (1/2) :

La promotion d'une nouvelle culture du management

- Impulser de **nouvelles pratiques** dans la gestion des ressources et des moyens de la collectivité,
- Améliorer le **dialogue de gestion** entre les parties prenantes de la collectivité,
- Développer les **mesures d'évaluation** des politiques publiques au sein des services,
- Favoriser la **montée en compétence** de l'ensemble des cadres administratifs (cadres supérieurs et cadres administratifs),



2. Présentation des modalités d'accompagnement de la collectivité

2.4) Enjeux de ce type de démarche (2/2) :

La bonne gestion du changement organisationnel

- Le processus de changement conditionne la réussite du changement :

La gestion du changement désigne l'adaptation des mentalités, de la culture et des attitudes des agents à un nouvel environnement, ce qui permet aux mesures de réforme de produire les résultats souhaités en surmontant les effets secondaires gênants et la résistance au changement

- Il est nécessaire d'envisager les différentes étapes qui seront franchies pour entreprendre, promouvoir et implanter un changement dans l'organisation,
- La réussite d'une réforme et la production du changement exigent le soutien et l'implication des hommes,
- La mobilisation des acteurs au travers d'une démarche participative est primordiale.



2. Présentation des modalités d'accompagnement de la collectivité

2.5) Résultats prévus

- Un accompagnement lors du **processus d'adaptation** des mentalités, de la culture et des attitudes face à un nouvel environnement :
 - Surmonter les **effets secondaires gênants** et la **résistance** au changement,
 - Lever les **peurs et les incertitudes** liées à la mise en œuvre du changement,
 - Production d'une **communication et d'une information** régulière pour éviter la défiance de la part des agents.
- Un travail sur la notion de **réceptivité** des agents via 4 facteurs :
 - Une vision idéologique,
 - Le pilotage de l'innovation,
 - Une politique organisationnelle,
 - Les capacités de mise en œuvre.
- Un **changement maîtrisé et réussi**, en permettant à l'organisation de passer avec succès à l'état désiré en cohérence avec les ressources de la collectivité.



SOMMAIRE

1. Présentation de la Chaire OPTIMA
2. Présentation des modalités d'accompagnement de la collectivité
3. **Proposition de modalités de mise en œuvre d'un partenariat avec OPTIMA**



3. Proposition de modalités de mise en œuvre (1/3)

Des **partenariats gagnants-gagnants et durables** :

▪ Pour les **organisations publiques locales** :

- Bénéficier de l'expertise des chercheurs pour le pilotage et le management de leur organisation,
- Etre pilote dans l'expérimentation de nouveaux principes et outils de gestion de leurs activités,
- Développer des bonnes pratiques en connaissance de l'existant (autres collectivités, national, privé) et les diffuser.

▪ Pour l'**Université** :

- Expérimenter, sur le terrain, le résultat de nos travaux de recherche,
- Réaliser des études quantitatives et qualitatives à travers des recherches-actions,
- Avoir le soutien des « acteurs du terrain » pour des rencontres ou séminaires université – secteur local.

3. Proposition de modalités de mise en œuvre (2/3)

Deux **types de partenariats** avec la Chaire :

▪ Un **partenariat principal** :

- Soutien durable de la Chaire (sur trois ans),
- N'attend pas de retours spécifiques, mais subventionne des recherches innovantes sur le management public local (**5 000 € par an** a minima),
- Bénéficie des travaux menés dans le cadre de la chaire (rapport d'activité annuel, la participation au colloque annuel, etc.).

▪ Un **partenariat spécifique** :

- S'engage en fonction des besoins qui lui sont particuliers,
- Attend des retours, dans le cadre d'une convention mentionnant les résultats attendus et livrables attendus,
- Finance donc des travaux particuliers qui lui sont utiles, et bénéficie en retour des analyses d'une équipe de chercheurs dédiés sur la base d'une **convention (financement calculé au cas par cas, couvrant principalement le salaire des jeunes chercheurs impliqués)**.

Dans ce cas



3. Proposition de modalités de mise en œuvre (3/3)

Des modalités d'accompagnements adaptées :

- Un changement dans le **temps** (processus incrémental et itératif),
- Un **processus** clair, collaboratif et piloté (*leadership* politique et administratif, comité de pilotage, communication, information),
- Un **réalisme** dans les actions mises en œuvre et un ancrage fort dans les réalités locales,
- Une **méthodologie** déjà éprouvée (« *Le processus de changement est plus important que le changement lui-même* » - CROZIER, 1998),
- Des jeunes **chercheurs** et des experts (du public pour le public),
- Du **sur-mesure** et non du prêt-à-porter (le résultat se crée avec la collectivité locale et n'est pas imposé ou connu à l'avance),
- Des **solutions** instrumentales et culturelles (le résultat est à la fois dans la dimension technique – outils, dispositifs de gestion, mais aussi, et surtout, dans la dimension comportementale des acteurs).

Merci de votre attention

CONTACTS

Alexandra SIMON

Doctorante en sciences de
gestion
Spécialiste de la GRH locale

alexandra.simon@univ-pau.fr

David CARASSUS

Professeur des universités
Directeur de la Chaire

david.carassus@univ-pau.fr

<http://optima.univ-pau.fr>

