

## 1<sup>er</sup> séminaire OPTIMA

*Collectivités locales, comment faire mieux avec moins ?  
Innovons !*

Atelier n° 1- L'innovation stratégique : l'influence des choix  
politiques sur le budget

**Benoît LION**

**Directeur de l'évaluation et de la performance  
Ville de Bordeaux**

**Christophe FAVOREU**

**Professeur de stratégie - Toulouse Business School**

**Innovation stratégique** : génération, adoption et diffusion de nouvelles idées et pratiques (Osbornes et Brown, 2011) produisant des changements dans le contenu et le processus de définition et de mise en œuvre des politiques publiques

➤ Deux niveaux d'innovation stratégique

- Innovation sur le **plan du contenu**: politiques novatrices en termes de vision, d'objectifs, de périmètres d'intervention, de regroupement d'activités et de services
- Innovation sur le **plan du processus de conception et de mise en œuvre des politiques publiques**



**Diagnostic territorial**

- Méthodologie d'analyse, outils, concepts



**Formulation**

- Formalisation en termes d'objectifs, de priorités
- Approche globale, pluriannuelle et transversale



**Mise en œuvre et évaluation**

- Approche collaborative
- Gouvernance partenariale

## ➤ Des finalités multiples

- Logique d'amélioration de l'efficience et de l'efficacité de l'action publique
- Logique d'accroissement de la visibilité et de lisibilité des politiques publiques
- Logiques de transformation des valeurs et des représentations: culture d'objectifs et d'évaluation

## ➤ Le processus compte davantage que le résultat du processus (Barzelay et Campbell, 2003; Bryson et al., 2010)

- La collaboration comme (1) facteur de motivation et d'implication et (2) vecteur d'apprentissages mutuels et de mobilisation de l'intelligence collective dispersée

- La nécessité d'établir un lien entre planification stratégique d'un côté et planification opérationnelle et gestion budgétaire de l'autre (Moynihan, 2013)
- L'adéquation de la structure organisationnelle à la segmentation stratégique
- Le couplage entre management stratégique et management de la performance (Poister, 2010; Bryson et al., 2010)

- Freins, risques et obstacles liés à l'innovation stratégique (Osbornes et Brown, 2013)
- Facteurs favorables à l'innovation stratégique lors de ses différentes phases: **adoption, utilisation, institutionnalisation** (Damanpour et Schneider, 2008; De Lancer Julnes, 2008; Johansson et Siverbo, 2009)
  - Influence des facteurs contextuels (Walker et al., 2010), des facteurs organisationnels (Damanpour et al., 2009) et des facteurs individuels
  - Rôle décisif de deux types de leadership ou agents du changement : le leadership politique (Bryson et al., 2010) , le leadership administratif (Charih et Paquin, 1993; Maurel , 2006; Hansen, 2011)



Comprendre la dynamique d'innovation des organisations publiques de manière à la rendre plus systémique et plus systématique

	Planification rationnelle	Approche politique	Management stratégique collaboratif
<b>Dimensions fondamentales</b>			
<b>Rôle de la stratégie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logique d'adéquation</li> <li>• Logique de programmation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logique de légitimation et de mimétisme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logique d'apprentissage et de production de connaissance collectives</li> </ul>
<b>Dimensions techniques et procédurales</b>			
<b>Processus de formation de la stratégie et critères de décision</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déductif et Rationnel</li> <li>• Formalisé séquentiel</li> <li>• Organisé selon des phases de diagnostic, de décision et de mise en œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non organisé</li> <li>• Inductif et Ascendant</li> <li>• Fortement dynamique et imprévisible</li> <li>• Logique de gestion des conflits et pressions politiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertical et horizontal</li> <li>• Déductif et inductif</li> <li>• Descendant et ascendant</li> <li>• Co-construction</li> </ul>
<b>Natures des outils et concept mobilisés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outils de diagnostic, d'évaluation et d'aide à la décision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispositifs de mise en relation et de gestion des interactions</li> <li>• Intension et vision stratégiques</li> </ul>
<b>Contenu et degré de formalisation de la stratégie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalisation élevée</li> <li>• Effets de cascade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalisation faible : objectifs multiples, ambiguës, de CT et faiblement impliquant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mixte</li> <li>• Existence d'orientations globales stables (vision, missions), mais solutions et plans d'action co-construits</li> </ul>
<b>Rôle du manager public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion technique et méthodologique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des conflits, dissensions et des coalitions de soutien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gouvernance relationnelle</li> <li>• Gestion des interactions organisationnels</li> </ul>
<b>Dimensions contextuelles</b>			
<b>Conception des organisations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structures mécaniques, hiérarchiques et neutres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arènes politiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systèmes organiques, ouverts complexes et diversifiés</li> </ul>
<b>Conception du changement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement intentionnel et organisé</li> <li>• Approche programmatique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement émergent, réactif et discontinu</li> <li>• Gestion des intérêts conflictuels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement encadré dans ses grandes lignes mais émergent dans sa réalisation</li> </ul>



Quelle approche stratégique dans le secteur public en termes d'innovation et de changement ?

La formation de la stratégie est ici perçue comme un phénomène d'apprentissage mutuel, d'expérimentation et d'innovation partagées, qui débouche sur la co-production de solutions et de stratégies collectives

- Libre circulation des idées et des connaissances au sein de communautés et de réseaux trans-organisationnels et trans-sectoriels
- Renforcement des capacités d'innovation et du potentiel de diffusion des innovations par l'adoption d'un modèle ouvert (Bland et al., 2010; Bommert, 2010; Robertson et Choi, 2012 ; Agranoff, 2007)
- Des apports et une valeur ajoutée à plusieurs niveaux
  - Génération et agrégation de nouvelles idées
  - Implantation (mobilisation de ressources, sentiment d'appartenance et engagement )
  - Diffusion des pratiques (création de réseaux sociaux et professionnels)
- Rôle clé des responsables politiques : organisateurs, facilitateurs, catalyseurs (Ansell et Gash, 2012)