

## Quel manager territorial dans un contexte d'innovation ?

### Table ronde n°1 - Un manager entre stratégie et proximité : l'influence de la territorialisation

- **Pierrick RAUDE**, Directeur Conseil et Organisation, Bordeaux Métropole, « Les différents modes d'organisation de la territorialisation dans les Métropoles »
- **Philippe LEMAIRE**, Directeur Général des Services, Communauté d'Agglomération du SICOVAL,  
« La territorialisation de l'action sociale au SICOVAL : une combinaison entre des logiques politiques, fonctionnelles et de proximité »
- **Jérôme PERDRIX**, Adjoint au Maire, Ville d'Ayen, « Mieux de services au plus près des habitants »
- **Christophe FAVOREU**, Professeur, Toulouse Business School « La territorialisation comme lien entre stratégie locale et production du service public »

- Peut-on et doit-on territorialiser l'ensemble des composantes de la gestion publique locale ?
- La territorialisation est-elle une traduction opérationnelle et géographique des stratégies locales ?
- Quels sont les finalités et les résultats attribuables à la territorialisation ?



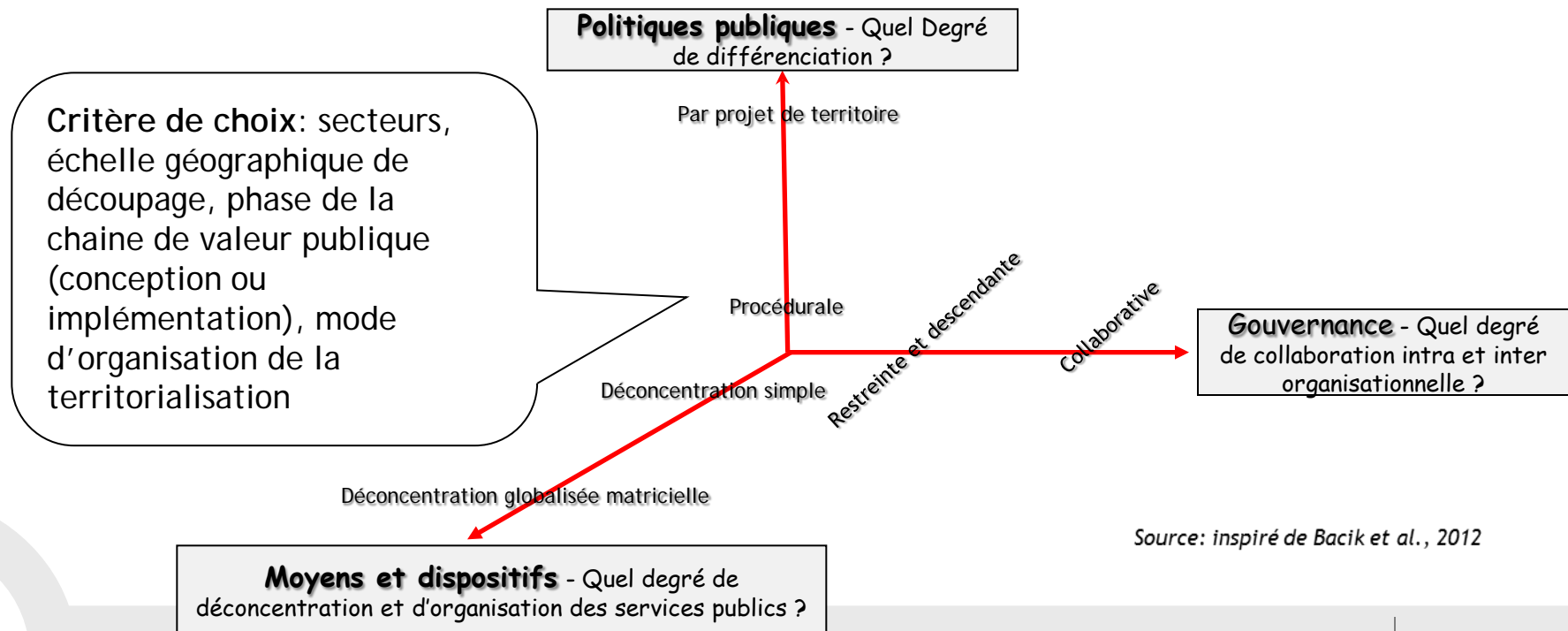
- Le territorialisation: frein ou vecteur de la performance publique locale et de la proximité ?

- Formes et contenu
- Objectifs et avantages recherchés
- Limites et déviations

➤ **Territorialisation**: différenciation et adaptation de l'action publique aux caractéristiques et spécificités territoriales

➤ La territorialisation varie selon son objet d'application et son mode d'implémentation

- Territorialisation des services publics: mode d'organisation déconcentré et décentralisé
- Territorialisation des politiques publiques: différenciation des objectifs et priorités stratégiques
- Territorialisation de la gouvernance



- Créer de la **proximité** et de l'**interaction/participation** avec les citoyens
- Favoriser l'émergence de **dynamiques partenariales** inter et intra organisationnelles
- **Adapter les politiques publiques** aux spécificités et diversités des espaces
- Améliorer la **réactivité**, l'**autonomie** et l'**efficacité** de gestion des services et des politiques
- Promouvoir la **transversalité** et **décloisonnement**



Une (trop) forte diversité d'objectifs associés à la territorialisation ?

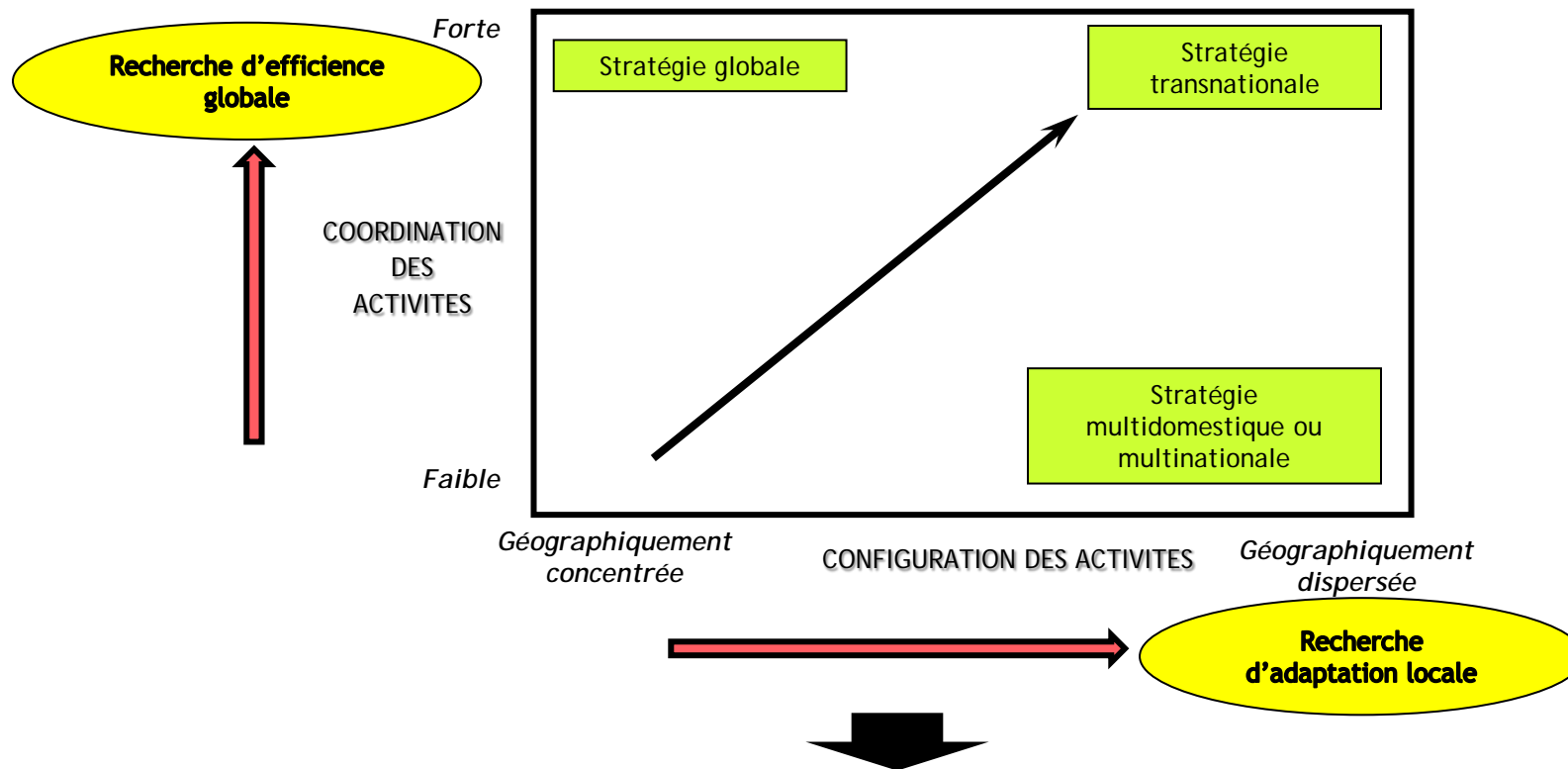
Capacité à les poursuivre simultanément ?

Certains objectifs ne sont-ils pas uniquement associés à certaines formes de territorialisation ?

Contradiction avec les impératifs d'efficience, de rationalisation, et de mutualisation qui s'imposent aux collectivités locales ?



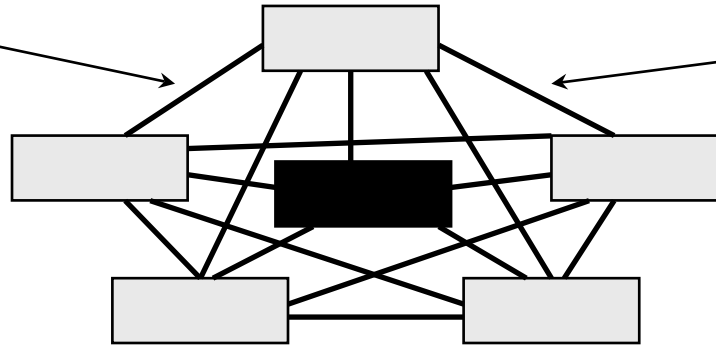
# L'arbitrage adaptation/globalisation chez les firmes multinationales



	MULTINATIONALE	Globale
Configuration des actifs	Décentralisation et autonomie des actifs	Centralisation des actifs à l'échelle mondiale
Rôle des opérations étrangères	Recherche et exploitation des opportunités locales	Mise en œuvre des stratégies de la maison-mère
Mode de gestion	Les opérations à l'étranger constituent un portefeuille d'activités indépendantes	Les opérations à l'étranger approvisionnent un marché mondial unifié

# Combiner l'Intégration avec la différenciation nationale : l'entreprise transnationale (Bartlett et Ghosal, 1989)

Liens et relations complexes de contrôle et de coordination.  
Partage du processus de décision stratégique



Flux technologiques, financiers, humains, matériels et informationnels (continus et importants) entre les unités indépendantes.

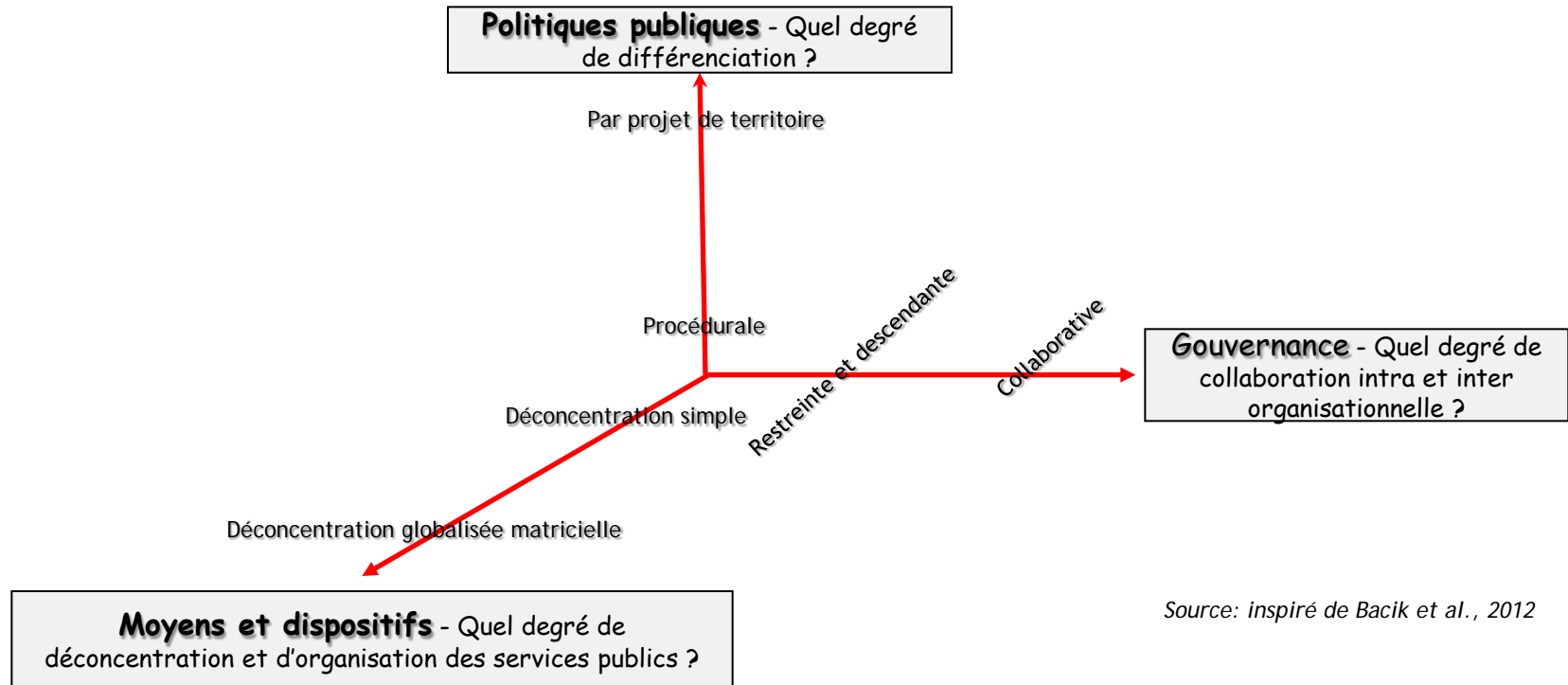
- Un **réseau intégré** de ressources et de capacités interdépendantes et décentralisées produisant des offres différenciées géographiquement
- Chaque unité est une **source de savoir faire, de ressources et de compétences** qui doivent être exploitées et déployées pour bénéficier à l'ensemble du groupe
- **Rôle du siège**: orchestrer et stimuler la collaboration en créant un contexte organisationnel favorable
- **Complexité de la gestion**: système d'incitation et de primes, transformation des SI, des procédures et des modes d'organisation, modification de la culture et des comportements

- ✓ Complexité accrue
- ✓ Conflits d'autorité (dualité de commandement), incertitude et démotivation internes
- ✓ Responsabilités difficiles à définir, coûts d'organisation, lourdeur organisationnelle
- ✓ Séparation et cloisonnement de la gestion stratégique et de gestion opérationnelle
- ✓ Risque de rupture de l'équité territoriale
- ✓ Difficulté à concilier des objectifs de proximité et de différenciation avec des impératifs de rationalisation, de mutualisation et d'efficience de l'action publique



Des effets qui sont parfois contraires aux objectifs recherchés et des difficultés principalement liées à la complexité des structures matricielles et par projet

# Conclusion: vers un territorialisation différenciée et adaptée aux territoires



Source: inspiré de Bacik et al., 2012

- Quelle combinaison optimale entre les trois composantes de la territorialisation ?
- Quels sont les facteurs de contingence à prendre en compte ?
- Une approche différenciée par dimension est-elle possible ?
- Peut-on et doit-on privilégier une dimension au détriment de l'autre ?
- La territorialisation passe-t-elle nécessairement par une co-construction des politiques publiques et une gouvernance élargie ?