

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

| <b>Croisement dynamique :<br/>Traduire pour agir de façon<br/>déterminée et explicite.<br/>Un exercice à<br/>personnaliser...</b> | <b>Opportunités</b>   | <b>Menaces</b>  |
|---|---|---|
| <b>Forces</b>   | Comment exploiter les forces reconnues afin de tirer profit de ces opportunités ?           | Comment utiliser ces forces pour réduire l'impact de ces menaces ?                                  |
| <b>Faiblesses</b>   | 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 ?

| <b>Forces</b><br><b>Opportunités</b>             | <b>Effets positifs reconfiguration territoriale</b>   | <b>Stimulation financière</b>                               | <b>Injonctions sociétales &amp; outils numériques</b>           |
|--|---|---|---|
| <b>Autonomie organisationnelle locale</b>        | Emergence possible d'un nouveau projet de territoire  | Organisation plus pro active                                | Pressions multiples directes, attente de réactions              |
| <b>Pérennité économique et institutionnelle</b>  | Espace temps plus vaste à investir pour évoluer       | Retour sur investissement, moteur de l'expérimentation      | Non concurrence = opportunité d'échanges de pratiques entre CT  |
| <b>Motivation et valeurs des agents publics</b>  | Disponibilité culturelle et intellectuelle, émulation | Quête de sens redoublée, stimulation de la créativité utile | Aspirations au transversal, à l'horizontal, porosité au progrès |
| <b>Légitimité de l'action publique en France</b> | « 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 | Effets positifs reconfiguration territoriale                     | Stimulation financière   | Injonctions sociétales & outils numériques                                 |
|-------------------------------------|--------------|--|--|--|
| <b>Faiblesses</b>                   |              |  |  |  |
| 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 ?

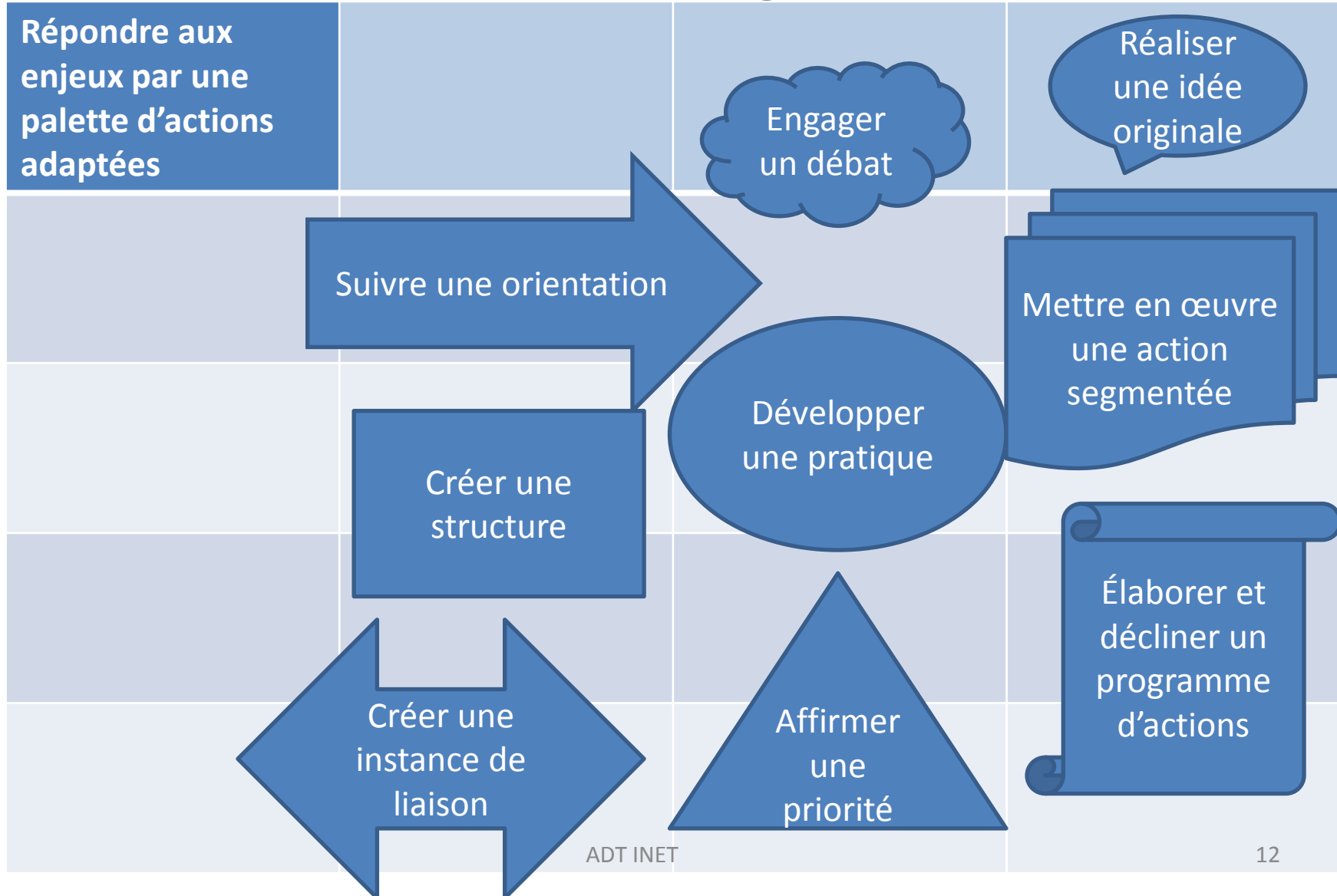
| <b>Forces</b><br><b>Menaces</b>                  | <b>Complexité accrue de la gouvernance – effets pervers</b> | <b>Fragmentation des compétences - isolement</b>                      | <b>Fractures &amp; crevasses sociales et territoriales</b>                  |
|--|---|---|---|
| <b>Autonomie organisationnelle locale</b>        | 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! |
| <b>Pérennité économique et institutionnelle</b>  | Réactiver / soutenir l'évaluation des politiques publiques  | Retrouver/retisser une logique de contrat de territoire               | Mutualiser ressources internes. Développer la solidarité intra territoriale |
| <b>Motivation et valeurs des agents publics</b>  | 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  |
| <b>Légitimité de l'action publique en France</b> | 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 ?

| <b>Faiblesses</b><br><b>Menaces</b>        | <b>Complexité accrue de la gouvernance – effets pervers</b>                 | <b>Fragmentation des compétences - isolement</b>                                | <b>Fractures &amp; crevasses sociales et territoriales</b>                       |
|--|---|---|--|
| <b>Dyarchie élu(s) / cadres dirigeants</b> | Pas de « chaise vide » pour le manager !                                    | Partager un « observatoire des actions publiques »                              | Expliciter enjeux de géographie prioritaire<br>S'accorder sur objectifs          |
| <b>Culture verticale et rigidités</b>      | Communiquer en interne. Viser la porosité salubre                           | Désigner des cadres ambassadeurs crédibles                                      | Innover sur la territorialisation de l'organisation                              |
| <b>Faible légitimité de l'innovation</b>   | 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 ?!         |
| <b>Ressources rares pour l'innovation</b>  | Choisir quelques priorités en phase avec les enjeux du territoire, des élus | Optimiser le recours aux associations nationales et CNFPT.<br>Parangonage ciblé | S'octroyer un micro-crédit pour innover !<br>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

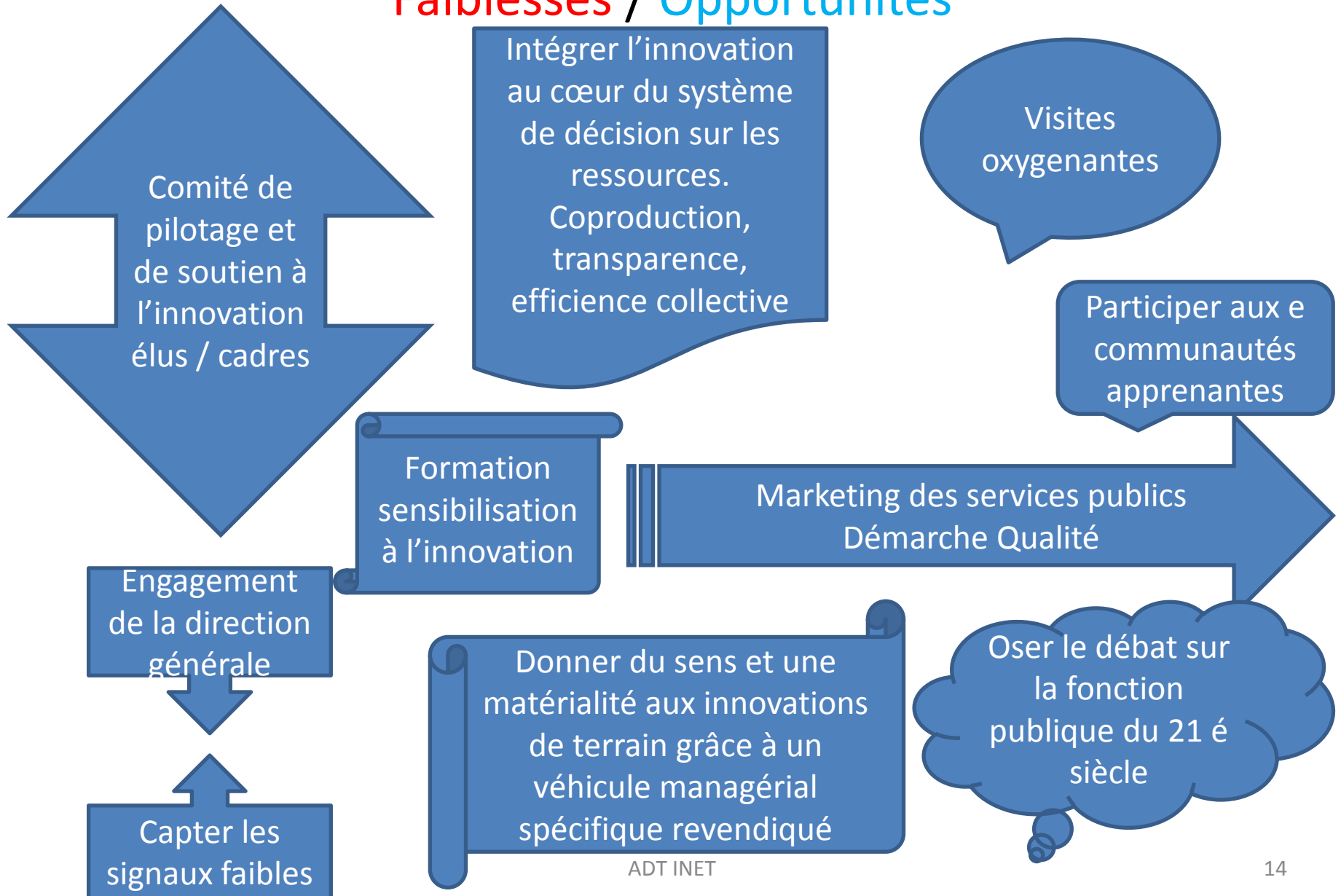
Créer des espaces temps pour innover avec les agents : des lieux et des liens !

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 !