

Received: 21-01-2025 | Approved: 12-05-2025 | DOI: <https://doi.org/10.23882/emss25159>

L’impact de l’innovation manageriale sur l’amelioration de la performance de l’action publique : cas d’un Departement Ministeriel

The impact of managerial innovation on improving the performance of public action: the case of a Ministerial Department

EL HAOUARY Ouadie

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah
(ouadie.elhaouary@usmba.ac.ma)

BEY Yousra

Institut Supérieur des Professions Infirmières et Techniques de Santé de Rabat
(yousrabey208@gmail.com)

Résumé :

L’étude explore l’impact de l’innovation manageriale sur la performance de l’action publique, en se concentrant sur un département ministériel en cours de digitalisation de ses processus. La problématique soulevée met l’accent sur l’efficacité des innovations manageriales dans un environnement public, marqué par la bureaucratie et les contraintes budgétaires. Basée sur une approche qualitative a visé exploratoire, des entretiens avec des responsables portant sur la caractérisation de l’innovation manageriale, les facteurs influençant son adoption, et l’impact de ces facteurs sur la performance de l’action publique ont été réalisés. Les résultats montrent que l’innovation manageriale dans le secteur public est multifacette, impliquant des changements organisationnels, culturels et comportementaux, mais sa mise en œuvre reste souvent entravée par des facteurs internes comme la bureaucratie. Les apports de la recherche soulignent la nécessité d’une approche plus agile et collaborative, tout en suggérant que l’efficacité des innovations dépend de leur bonne implantation et de leur alignement avec les objectifs organisationnels.

Mots-clés : l’innovation manageriale, performance de l’action publique, étude de cas.

Abstract:

This research explores the impact of managerial innovation on the performance of public action, focusing on a public institution undergoing a digitalization of its processes. The main issue addressed is the effectiveness of managerial innovations in a public environment marked by bureaucracy and budgetary constraints. Based on an exploratory qualitative approach, interviews with key managers were conducted to explore the characterization of managerial innovation, the factors influencing its adoption, and the impact of these factors on public service performance. The results show that managerial innovation in the public sector is multifaceted, involving organizational, cultural, and behavioral changes. However, its implementation is often hindered by internal factors such as bureaucracy. The research highlights the need for a more agile and collaborative approach, while suggesting that the effectiveness of innovations depends on their proper implementation and alignment with organizational goals.

Keywords: managerial innovation, public action performance, case study.

Introduction

Dans un contexte en perpétuelle mutation, l'innovation managériale apparaît aujourd'hui dans le secteur public comme un enjeu fondamental susceptible d'accroître la performance de l'action publique (David Carassus et al. 2016).

Ainsi, le manager public affronte aujourd'hui de nombreuses injonctions contradictoires. Il doit s'adapter au mouvement continu des réformes, aux contraintes budgétaires et aux circonstances de la crise sanitaire, tout en faisant face aux exigences de la qualité et de l'efficacité des services rendus aux usagers. Il a donc bien un rôle « pivot » pour la modernisation de l'Etat, et il peut, en mettant en œuvre une dynamique innovante, augmenter l'efficacité des services publics (Bonnenfant & Berardi, 2012).

A cet égard, l'innovation managériale constitue un levier pour réinventer le service public, permettant au manager de concilier différentes contraintes. Dans ce sens, Hamel (2009) indique que la transformation de l'action publique et la performance des organisations dépendent principalement à la capacité de créer et de développer l'innovation managériale.

Au niveau de la littérature, l'étude de l'influence de l'innovation managériale sur l'amélioration de la performance de l'action publique demeure une question endogée, originale et peu abordée (Bartoli & Blatrix, 2017). En effet, la majorité des travaux sur le sujet concerne principalement les entreprises privées avec une focalisation sur les innovations technologiques (Le Roy, Robert & Giuliani, 2013 ; Autissier, Johson & Moulot, 2016).

Au Maroc, les réformes du cadre législatif et réglementaire s'enchaînent à un rythme soutenu (réforme territoriale, transformation de l'action publique, révision de la structure budgétaire et comptable, Loi Organique de la Loi des Finances, Révision Générales des Politiques Publiques, etc). Pour réussir ces transformations, il est donc crucial de développer l'agilité des managers afin de leur permettre d'accompagner le mouvement de ces transformations. À cet effet, des méthodes de management agile peuvent améliorer non seulement les modes de fonctionnement du management public, mais également la qualité des managers confrontés au changement.

Dans ce contexte, l'innovation managériale peut constituer un nouveau paradigme d'organisation dans lequel l'Etat développe des logiques plus partenariales que régaliennes. Elle renvoie à une modification importante des modalités d'exécutions des tâches de management ou bien des structures organisationnelles, dans le but de mieux pouvoir atteindre les objectifs (Hamel & Breen, 2007). Les innovations managériales semblent bien s'imposer dans contexte d'organisations « agiles » et participent également à l'accélération de leur transformation, sur le plan stratégique, des procédures et processus administratifs.

Bien évidemment, s'il existe une réticence des administrations publiques à ce modèle liée à une aversion au risque, introduire l'innovation dans le management et, de manière globale, dans les modes de travail de la fonction publique, constitue dans une certaine un retour aux piliers de service public que sont l'égalité, la continuité et l'adaptabilité.

On retrouve en effet dans cette logique une prise en compte de l'ensemble des parties prenantes, qui vont du citoyen usager au directeur d'organisation publique, en passant par l'ensemble des agents, ou encore les entreprises parapubliques et

privées, et ce, à tous les échelons de décision. Il s'agit de capitaliser sur une innovation collaborative permettant d'associer, dans une approche multidimensionnelle, différentes visions (usagers, gestionnaires, politiques, agents, médias, privé) pour faire émerger des solutions novatrices en interne et en externe.

Cette logique conduit ainsi le secteur public à réinterroger la notion de performance purement quantitative au profit d'une performance globale, qualitative et durable, en phase avec les attentes des usagers et des agents.

Pour ces raisons, nous avons souhaité, à travers cet article, proposer dans un premier temps, un brassage théorique de cette étude portant sur l'innovation managériale en contexte de l'organisation du secteur public marocain (typologies de l'innovation managériale dans le secteur public, ses déterminants dans le secteur public, etc.). Ensuite, démontrer dans quelles mesures ces innovations managériales peuvent contribuer à l'amélioration de la performance globale de l'action publique ?

L'objectif recherché est ainsi de voir comment l'innovation managériale peut contribuer à l'amélioration de la performance de l'action publique et répondre aux évolutions sociétales fortes.

L'étude s'intéresse à l'analyse de l'impact de l'innovation managériale sur la performance de l'action publique. Par ailleurs, la démarche empirique s'apparente à une étude qualitative à visée exploratoire. En outre, la démarche empirique poursuivie s'appuie sur des entretiens semi directifs, réalisés auprès des différents responsables d'un département ministériel.

L'article est structuré autour de trois axes majeurs. Le premier met en lumière les différentes définitions et concepts liés à l'innovation managériale, ainsi que son évolution historique. Il souligne les cadres théoriques utilisés dans les recherches antérieures et identifie les principaux défis rencontrés par le secteur public dans l'implémentation de ces innovations.

Le deuxième axe concerne l'approche méthodologique adaptée. Il décrit le processus d'échantillonnage, les outils de collecte de données ainsi que les techniques d'analyse utilisées pour interpréter les résultats.

Le troisième et le dernier axe présente les résultats obtenus, accompagnés d'analyses détaillées qui mettent en relation ces résultats avec la littérature existante. Il aborde les implications pratiques pour les gestionnaires du secteur public et reconnaît les limites de l'étude, tout en proposant des pistes pour de futures recherches.

I. L'innovation managériale dans le secteur public : une revue de littérature

Le thème de l'innovation semble s'imposer fortement dans les discours sur la réforme du secteur public (Osborne et Brown, 2005). En effet, l'innovation est censée d'apporter des réponses alternatives à la question de l'amélioration de la performance des différents services publics.

Par ailleurs, les chercheurs en science de gestion s'étendent pour dire que l'innovation dans le secteur public présente des particularités liées au contexte politique qui influence fortement les objectifs organisationnels et conditionne l'obtention des ressources (Halvorsen et al., 2005).

Très clairement, nous visons à travers cet axe de proposer une synthèse de l'état des connaissances sur l'innovation dans le secteur public et ce en s'attardant sur la caractérisation du concept de l'innovation, les questions centrales de recherche sur l'innovation, les effets de l'innovation sur la performance organisationnelle ainsi que les principaux enseignements tirés de la recherche sur l'innovation.

I.1. L'innovation dans le secteur public : Essai de caractérisation

Dans le secteur public, l'intérêt pour l'innovation est relativement récent, étant donné que les premiers écrits étaient principalement axés sur le secteur privé. Il est important de noter que l'innovation managériale en particulier est moins traitée de manière spécifique dans ce contexte. A cet égard, selon une recherche menée par Birkinshaw et Mol en 2006, sur les 12 774 articles publiés dans des revues scientifiques traitant le thème de l'innovation, seulement 114 abordent l'innovation managériale.

Dans une perspective axée sur le territoire, l'innovation managériale est largement négligée. Pourtant, similaire au secteur privé, elle nécessite une définition

spécifique, notamment en raison de l'influence de l'innovation sociétale externe sur celle, plus interne, du management. Selon les recherches antérieures, l'innovation managériale est perçue non seulement comme l'introduction ou l'adaptation de nouvelles pratiques dans un contexte donné, mais également comme la mise en œuvre de stratégies, de structures, de normes culturelles, de processus opérationnels différents de ceux habituellement utilisés.

La recherche sur l'innovation s'est appuyée sur une approche dite de la variance, repose sur la caractérisation des différentes formes d'innovation dans le but d'identifier les facteurs qui les déterminent. À cette fin, diverses typologies ont été développées, comme celle proposée par Hartley en 2005, qui distingue l'innovation de produit, l'innovation de service, l'innovation de processus, l'innovation stratégique, l'innovation de positionnement et l'innovation de gouvernance. Cependant, ces typologies présentent des limites, car les innovations sont souvent multifacettes et peuvent correspondre à plusieurs types simultanément.

Au-delà de la distinction qui existe entre les différentes typologies, certains chercheurs suggèrent plutôt de se concentrer sur la caractérisation de l'innovation managériale. À l'échelle publique, cette dernière revêt différentes formes, qu'elles soient stratégiques, organisationnelles, comportementales, culturelles ou instrumentales. Elle est également en interaction avec des innovations sociétales externes, visant à aligner les services publics sur les besoins et les évolutions du contexte public.

I.2. Les interrogations classiques de recherche sur les innovations managériales dans le secteur public

Au-delà de la caractérisation de l'innovation dans un contexte plus large du secteur public, ainsi que d'identifier sa typologie, il convient également de mettre l'accent sur les questions classiques fréquemment abordées au niveau des études antérieures.

L'examen de la revue de littérature que nous avons effectué dans le cadre de notre recherche nous a permis d'identifier deux pans de recherches majeurs :

- **Le premier pan de recherche s'intéresse à la question de l'adoption des innovations.** Les chercheurs examinent le processus de l'adoption d'une innovation

au sein d'une population d'organisations, adoptant une approche de variance, se sont attaché à cibler les déterminants des innovations qui expliquent les différences entre une organisation fortement et faiblement innovante.

Les chercheurs animant le débat autour de ce courant ont étudié l'influence des variables internes ou encore l'influence d'une combinaison de variables internes et externes. À titre d'illustration, Damanpour et Schneider (2008) ont étudié l'influence des caractéristiques de l'innovation (coût et complexité) et des gestionnaires (les attributs perçus de l'innovation en particulier l'avantage relatif, compatibilité, etc.). L'étude réalisée en contexte des municipalités américaines, portant sur l'adoption de 25 pratiques organisationnelles, a montré que le coût de l'innovation ne semble pas décourager son adoption. De plus, le lien entre la complexité de l'innovation et son adoption ne sont pas significatifs. Selon les auteurs, ces résultats s'expliquent en principe par le fait que les gestionnaires accordent une importance particulière à l'effet présumé de l'innovation plutôt qu'à leur coût ou à leur complexité. Par ailleurs, la nature des innovations retenues dans l'étude (incrémentales et administratives) ferait en sorte que le coût et la complexité des innovations sont des critères moins importants. L'étude a confirmé également l'influence du niveau d'éducation des gestionnaires comme facteur facilitant l'adoption d'innovations.

Au-delà de ces deux variables, d'autres études sont penchées sur l'analyse de l'influence du réseautage des acteurs en particulier les efforts promotionnels des agents de changement et la nature du système social lors de l'adoption des innovations. Bhatti et autres (2011) ont aussi analysé le rôle des administrateurs professionnels dans le contexte municipal danois et montrant aussi que ces derniers favorisent l'adoption d'innovations. Dans le même sillage, Considine et Lewis (2007), lors d'une étude menée dans le contexte municipal australien, ont montré que le réseautage des acteurs joue un rôle déterminant dans l'adoption d'innovations. Les acteurs bénéficiant d'une position centrale dans les réseaux d'information stratégique sont perçus comme des innovateurs et jouent un rôle actif dans les processus d'innovation.

Hormis ces travaux qui ont pour vocation d'analyser l'influence des variables internes sur l'adoption d'innovation, on assiste à des recherches qui – pour mieux saisir la complexité de la problématique d'adoption- intègrent des variables externes. Dans ce sens, Tat-Kei et Ya Ni (2004) ont combiné entre les variables internes (disponibilité des ressources, perceptions des acteurs, support politique interne, etc.) et les variables externes (pression exercée par le monde des affaires, développement du progrès technique, etc.) pour étudier leurs influence sur l'adoption d'une solution technologique. Les résultats obtenus ont montrés que le soutien des élus a un impact positif important sur la décision d'exploiter les technologies d'information. De plus, les auteurs ont conclu que les capacités (techniques et budget) et la pression de l'environnement ne sont pas associés au phénomène d'adoption du fait que cette dernière résulte davantage de l'influence de leadership politique qui prend ses décisions en fonction de leurs perceptions des réactions du personnel.

Afin de mieux cerner le phénomène d'adoption associée à différents types d'innovation, Walker (2006) a analysé, lors d'une étude empirique menée auprès de gouvernements locaux en Grande Bretagne, un modèle de cinq types d'innovation dont un correspond à une innovation de produits, trois à une innovation de processus et un à une innovation inter organisationnelle. Les résultats obtenus montrent que les innovations de produit sont davantage associés aux caractéristiques organisationnelles (leadership politique et organisations de petites tailles) et aux modèles de diffusion (pression du public, compétition) et moins aux variables d'environnement. Au contraire, les innovations organisationnelles sont influencées par les variables d'environnement (changement du contexte social, politique et économique) et organisationnel (leadership politique). Ainsi, le leadership administratif ne s'avère pas une variable déterminante dans cette étude et que l'adoption d'une innovation s'avère un phénomène complexe et contingent.

Pour déterminer les variables qui influencent sur l'adoption de l'innovation, Walker (2012) a réalisé une étude systématique des travaux qui ont étudié les déterminants (variables internes et externes) de l'adoption d'innovations de processus (associées à la manière dont les services sont produits) par des gouvernements locaux. La méta-analyse effectuée montre que les variables internes importent davantage que les variables externes en particulier la taille de l'organisation et l'intensité administrative.

- **Le deuxième pan de recherche a mis l'accent sur la question de la diffusion de l'innovation, basé sur une approche processuelle.** Les études processuelles se sont efforcées de contribuer à une compréhension plus fine de phénomène de l'innovation, et ce en examinant les enjeux de diffusion, de production et d'implantation des innovations.

▪ **La diffusion des innovations**

Plusieurs études qui ont attelé à étudier l'évolution de l'innovation dans le cadre de sa diffusion. Dans ce sillage, Pope et autres (2006) ont analysé la diffusion d'une innovation organisationnelle visant à réduire le temps d'attente pour les chirurgies électives dans le contexte du système de santé britannique. L'étude illustre les transformations du sens de cette innovation et l'écart entre la vision gouvernementale et celle des acteurs locaux en regard du secteur privé, de l'ampleur du changement en question.

Dans le même sillage, Fitzgerald et autres (2002), ont proposé une analyse des processus de diffusion des innovations dans le secteur de la santé qui tient compte de la nature non linéaire de ces processus. L'étude qui se focalise sur le rôle des évidences scientifiques, la nature des décisions d'adaptation et l'influence du contexte a fait ressortir plusieurs constats : **(i)** il n'y a guère d'association entre la robustesse des évidences- qui font objet de jugements- et la vitesse de diffusion. **(ii)** les processus de diffusion sont interactifs et itératif : l'étude confirme que l'adoption d'innovation renvoie à un processus prolongé dans le temps, caractérisé par des négociations entre individus et groupes. **(iii)** l'importance du contexte (l'histoire et la culture organisationnelle, la qualité des relations entre les acteurs).

Pour l'interprétation des processus de la diffusion et d'adoption d'innovations, les chercheurs ont mobilisés deux cadres théoriques. Le premier renvoie à la théorie de l'acteur réseau qui s'appuie sur la notion du réseau et de la négociation des controverses (Latour, 2005). Selon cette théorie, la diffusion de l'innovation est en fonction du degré de cohésion qu'elle suscite dans un réseau d'acteurs homogènes. Il s'agit dès lors de construire des relations d'alliances de manière à permettre une adaptation de l'innovation et du contexte dans lequel elle est introduite.

S'agissant du deuxième cadre mobilisé par les chercheurs, il porte sur les théories institutionnelles insistant sur l'influence de l'environnement sur les organisations à travers les institutions qui sont les règles, structures, mythes qui donnent du sens et de la stabilité au comportement des acteurs (Dimaggio et Powell, 1983). Les auteurs mobilisant cette théorie pour expliquer les comportements d'adoption des innovations dans le secteur public ont montré que n'est pas seulement la compétition ou la pression pour la performance – postulat de base du nouveau management public- qui incite les organisations publiques à innover (Verhoest et autres, 2007). Les résultats obtenus ont montré également que des pressions de nature politique, renvoyant à des enjeux de légitimité peuvent conduire les gestionnaires publics à innover. L'étude affirme que lorsque les gestionnaires perçoivent un déclin sur le plan de l'appui politique, ils vont réagir dans un certains cas en adoptant des innovations.

- **La production des innovations**

La recherche en science de gestion aborde le phénomène de l'innovation dans le secteur public qui découle souvent de la diffusion des innovations issues du secteur privé, donnant lieu à des adaptations locales.

L'analyse des études empiriques antérieures a révélé deux modes de production d'innovations dans les organisations publiques. **(i) L'innovation résulte d'initiatives prises par des entrepreneurs institutionnels qui vont agir comme des agents de changement.** Les travaux réalisés dans le contexte des administrations publiques, milieux fortement institutionnalisés caractérisés par une forte inertie, stipulent que l'efficacité de l'entrepreneuriat passe par le déploiement d'un entrepreneuriat plus collectif ou systématique qui fait appel à des alliances entre les acteurs (Bernier et Hafsi, 2007). Les auteurs suggèrent également que l'entrepreneuriat institutionnel est fortement influencé par le contexte de la crise.

Hormis ces travaux de recherche basés sur l'influence du contexte de la crise sur la capacité d'agir, le débat dans la littérature est fréquent sur la question de savoir dans quelle mesure les intérêts et les opportunités présentes confèrent du pouvoir d'action à l'acteur ? Dans leur étude, Lockett et autres (2012) ont montré que le changement émane souvent d'acteurs périphériques considérés les moins avantagés

par les arrangements institutionnels ; les plus susceptibles de se départir des normes prévalentes ; les plus en mesure de d'être confrontés à des façons de faire alternative. Toutefois, les acteurs périphériques manquent généralement de pouvoir. Au contraire, les acteurs occupant une position centrale au sein de l'administration ont du pouvoir, mais sont généralement peu ou moins motivés à introduire le changement du fait des privilèges qu'ils retirent des arrangements institutionnels.

Le deuxième mode de production des innovations au sein des organisations publiques identifié il concerne, **(ii) l'innovation qui résulte d'activités de « bricolage » dans le cadre des tâches quotidiennes**. Les recherches réalisées dans ce sens suggèrent que le rôle joué par les acteurs qui assument au quotidien la responsabilité du travail est central dans la production des innovations. Ces recherches adoptent une vision des processus de production des innovations qui met l'accent sur la nature incrémentale et plus ascendante du changement, lequel vise essentiellement à résoudre des problèmes en réemployant et en recombinaison les actifs de l'organisation. Dans une étude empirique, Anderson (2008) a montré l'importance du rôle joué par la mobilisation des savoirs implicites et explicites et du capital social dans le processus d'innovation.

▪ **L'implantation et l'ancrage des innovations dans les organisations publiques**

Les enjeux de mise en œuvre et d'ancrage des innovations, en particuliers les innovations managériales, ont été peu ou relativement abordés par la communauté scientifique. Ces recherches tentent d'expliquer les difficultés liées à l'implantation, notamment le cas dans les bureaucraties professionnelles caractérisées par une forte autonomie des intervenants. Selon Lozeau et autres (2002), il existe un écart entre les hypothèses implicites associées aux techniques managériales et les caractéristiques de la bureaucratie professionnelle. Pour ces auteurs, cet écart fait en sorte que les techniques managériales sont souvent corrompues du fait qu'il y a un faible couplage entre la technique et les dynamiques organisationnelles « réelles » ou du fait d'une utilisation d'une technique managériale reproduisant les structures de pouvoir. À titre d'illustration, dans les organisations publiques, les

activités de planification sont souvent dissociées des processus décisionnels stratégiques. De ce fait, le plan stratégique tend à être davantage utilisé à des fins de communication et de promotion. En conséquence, la fragmentation de la structure du pouvoir au sein de ces organisations conduit souvent à la formulation de plans stratégiques généraux, résultant de multiples négociations entre les acteurs.

Hormis l'analyse des difficultés liées à l'implantation des innovations, d'autres recherches se sont intéressées à la question des dynamiques qui sous-tendent l'implantation des innovations. En se basant sur des études empiriques réalisées en contexte hospitalier, Piening (2011) a mis l'accent sur les capacités dynamiques dans les processus d'implantation des innovations qui sont nécessaires pour surmonter l'inertie organisationnelle. L'auteur a souligné l'importance des capacités dynamiques associées au changement qui se traduisent par la mise en œuvre des routines d'apprentissage et de la diffusion des connaissances.

Dans le cadre des recherches portant sur l'implantation des innovations, les enjeux de pérennisation suscitent également un intérêt extrême en particulier dans le domaine de la santé publique. Pour Chambers et autres (2013), la pérennité d'une innovation est la résultante d'une cohérence entre l'innovation et son contexte. Les auteurs insistent sur les enjeux de l'apprentissage qui sont, pour eux, au cœur des processus de pérennisation des innovations et qui mériteraient une étude plus approfondie.

En guise de synthèse, les études examinées dans le cadre de notre recherche, qui adoptent une approche processuelle, fournissent une analyse plus détaillée et une interprétation approfondie des processus d'innovation, en mettant en avant le contexte dans lequel les acteurs agissent. Contrairement aux études basées sur des approches de variance qui cherchent à contrôler l'impact du contexte, les approches processuelles reconnaissent la complexité du phénomène en examinant les interactions dynamiques entre l'innovation et le contexte. Ainsi, à notre connaissance, la plupart des recherches se concentrent sur des contextes intra-organisationnels. Cependant, la complexité des défis montre que l'innovation dans le secteur public nécessite de plus en plus la collaboration entre plusieurs organisations interdépendantes.

I.3. L'adoption de l'innovation managériale dans le secteur public : quel impact sur la performance organisationnelle ?

Les études associées au domaine de la recherche évaluative ont empiriquement observé les effets produits par des interventions dites novatrices. Ce courant de recherche illustre sur le plan pratique comment le problème de mise en œuvre des interventions en particulier celles relative à l'appropriation de nouvelles pratiques managériales peuvent ne pas donner lieu à une amélioration de la performance de l'action publique. Au-delà du problème de mise en œuvre et d'implantation d'innovation, l'interaction entre le contexte et les interventions en question peut influencer la production des effets d'amélioration. À titre d'illustration, l'évaluation de PRISMA¹ montre des répercussions positives sur la satisfaction des usagers et l'utilisation des services de l'urgence.

Hormis les conclusions que l'on peut tirer des recherches évaluatives portant sur les effets d'une intervention donnée lors de l'implantation des innovations de service, on assiste à des travaux de recherche qui se sont intéressés à l'étude de l'impact de l'adoption de différents types d'innovation à travers le temps. Dans le cadre d'une étude longitudinale étalée sur une durée de quatre années, Damanpour et autres (2009) ont tenté d'analyser les effets produits par l'adoption de trois types d'innovations (services, processus technologiques et processus administratifs) sur la performance. Cette étude basée sur un échantillon de 428 organisations publiques de Grande Bretagne semble montrer l'importance de la combinaison de différents types d'innovations qui génère des gains en matière de performance.

Pour explorer en profondeur les relations de cause à effet entre l'adoption d'innovations et leur impact sur la performance, Walker et autres (2010) ont examiné les effets directs et indirects produits par l'adoption d'innovations managériales et ce en se basant sur une enquête de 136 gouvernements locaux de la Grande-Bretagne. Les résultats obtenus soutiennent que les innovations managériales n'ont pas de répercussions directes sur la performance organisationnelle et que cet effet est médiatisé par les pratiques de gestion de la performance. Les auteurs ont montré également que les innovations managériales sont plus « réussies » lorsqu'il y a une

¹ Une innovation développée au Québec visant à offrir aux aînés des services de santé et des services sociaux intégrés (coordonnés) notamment en vue de perte d'autonomie.

cohérence entre les nouvelles pratiques introduites et les objectifs et les indicateurs en vigueur dans l'organisation.

En guise de synthèse, il est possible d'affirmer que l'étude de l'impact des innovations, notamment des innovations managériales, sur la performance de l'action publique en est à ses balbutiements. En effet, la majorité des travaux réalisés portent principalement sur les entreprises privées et très peu de recherches qui sont réalisées dans le contexte du secteur public –particulièrement dans le secteur de santé publique- portent sur les effets du type d'innovations de services sont réalisées dans le contexte public autre que le contexte des organisations marocaines. Ainsi, malgré les efforts déployés dans les recherches antérieures, on ne sait pas encore suffisamment grand-chose sur la complexité du phénomène de production des effets. Par ailleurs, les études réalisées ne précisent pas quelle dimension (diffusion, production, implantation et ancrage) de l'innovation qui impacte le plus la performance organisationnelle.

II. Méthodologie de recherche

II.1. Outils de collecte des données et population cible de la recherche

Notre étude de cas repose sur plusieurs matériaux de collecte de données que sont les documentations internes et externes, l'observation non participante et les entretiens individuels semi-directifs.

Le premier contact avec le matériel empirique s'est débuté par une observation non participante. En effet, nous nous sommes livrés à l'observation des comportements des acteurs en action durant la période que nous avons passée au sein du département ministériel étudié. Toutes les observations qui peuvent apporter une réponse à notre question de recherche étaient répertoriées dans un journal de bord quotidien que nous avons tenu tout au long de la période de notre existence au sein du département. Ce dernier avait pour objectif de réunir toutes les notes du terrain, des descriptions d'incidents critiques, des impressions des acteurs.

En plus de l'observation non participante, le mode de collecte de données choisi pour la réalisation de notre étude est les entretiens individuels semi-directifs. Il a

pour but de permettre une compréhension approfondie des phénomènes organisationnels contextualisés.

La sélection des acteurs interviewés s’est faite dans une logique d’obtenir un échantillon varié de la population de chacune des services étudiés et de constituer une base représentative des répondants. La sélection des acteurs s’est naturellement orientée vers le top management du fait que ce sont les directeurs et les chefs de division qui se situent au centre de la décision. De plus, l’encadrement intermédiaire et les pairs sont également plus susceptibles d’être indiqués dans des questions d’ordre stratégique qui peuvent ainsi facilement appréhender l’impact de l’innovation managériale sur la performance de l’action publique.

Ainsi, dans la perspective de recueillir des données nécessaires pour répondre à notre question de recherche, nous avons ciblé tous les postes clés susceptibles d’apporter des éléments de réponse à notre question problématique : les directeurs généraux, les chefs des divisions, les chefs de services ainsi que les cadres.

En ce qui concerne le déroulement de nos entretiens (l’horaire, la durée, etc.), nous avons négocié au départ les conditions de leurs réalisations avec les responsables puis avec les personnes interrogées. Les guides d’entretiens sont partagés à l’avance avec les personnes ciblées. L’objectif étant donné est de permettre à l’interviewé d’avoir une idée sur la nature des questions posées, d’orienter la discussion vers les éléments qui motivent la recherche et de s’assurer que le répondant ait saisi le sens de la question afin que sa réponse soit bien encadrée.

Tableau 01 : Liste des personnes interrogées.

Poste occupé	Nombre des personnes	Durée en minutes
Directeurs	04	30 min
Chefs de division	09	35 min
Chefs de service	16	40 min
Cadres	25	25 min

Source : Auteurs

Vu l'engagement de la confidentialité, nous nous sommes engagés à respecter l'anonymat des personnes interviewées en indiquant seulement leur poste occupé.

Nos entretiens individuels semi-directifs ont été réalisés en face à face. Ils ont été conduits de manière à recueillir le maximum des données, voire de guider le moins possible l'interviewé dans ses réponses pour pouvoir émerger du terrain la connaissance dont le chercheur ne fait que rendre compte.

Notre guide d'entretien est structuré autour de trois thèmes majeurs : la caractérisation de l'innovation managériale au sein de l'organisation étudiée ; les facteurs / les variables qui influencent le plus l'adoption, la diffusion, l'implantation et l'ancrage de l'innovation managériale et l'impact de ces dimensions sur la performance de l'action publique.

II.2. L'approche générale de l'analyse des données recueillies

L'analyse des données qualitatives constitue un moment fort important à éclairer et à formaliser. Milles et Huberman définissent généralement le processus d'analyse en trois étapes consistant à condenser les données (réduction, codage), à présenter les données et à formuler et vérifier les conclusions. L'analyse suit un processus de recherche circulaire et itératif, car les questions formulées, les voies d'interprétation à suivre et les types de descriptions et d'idées produites sont élaborés simultanément avec les avancés et les recules théoriques.

II.3. Démarche et niveaux d'analyse

Notre démarche d'analyse a commencé systématiquement dès l'interaction avec le matériel empirique. Ce premier type d'interprétation qualifié de partiel et brut s'est déroulé au fur et à mesure que les documents étaient consultés, que les personnes étaient interrogées et que le contexte et les situations étaient observés.

Au moment de ces interprétations préliminaires, le fait d'être très près de la réalité étudiée incite parfois à la formalisation d'idée sur certains thèmes et pratiques qu'il semblait important à retenir. Nous avons déjà formulé une liste de départ des codes issus de notre cadre théorique.

Une fois que tout le matériel empirique a été produit et intégralement retranscrit, nous avons commencé l'analyse à travers le codage des nœuds à l'aide du logiciel QSR Nvivo 12. Le codage consiste essentiellement à nommer et à catégoriser les phénomènes par un examen approfondi des discours des personnes interviewées.

Le principe consistait à découper le contenu d'un discours en unité d'analyse (Segment, mots, phrase, thème), à comparer les récits et à les classer en ensemble des sous-ensembles selon leurs similarités pour les intégrer ensuite au sein des catégories établies. À travers le logiciel Nvivo 12, il a été possible de réduire la quantité des données recueillies, de les coder, de les organiser et de les mettre en relation.

III. Présentation et discussion des résultats obtenus

Nous avons tenté à travers cette étude d'analyser l'impact de l'innovation managériale sur la performance de l'action publique et ce, en se focalisant sur les dimensions de la diffusion, de la production et de l'implantation et l'ancrage ainsi que sur les variables internes et externes qui les influencent.

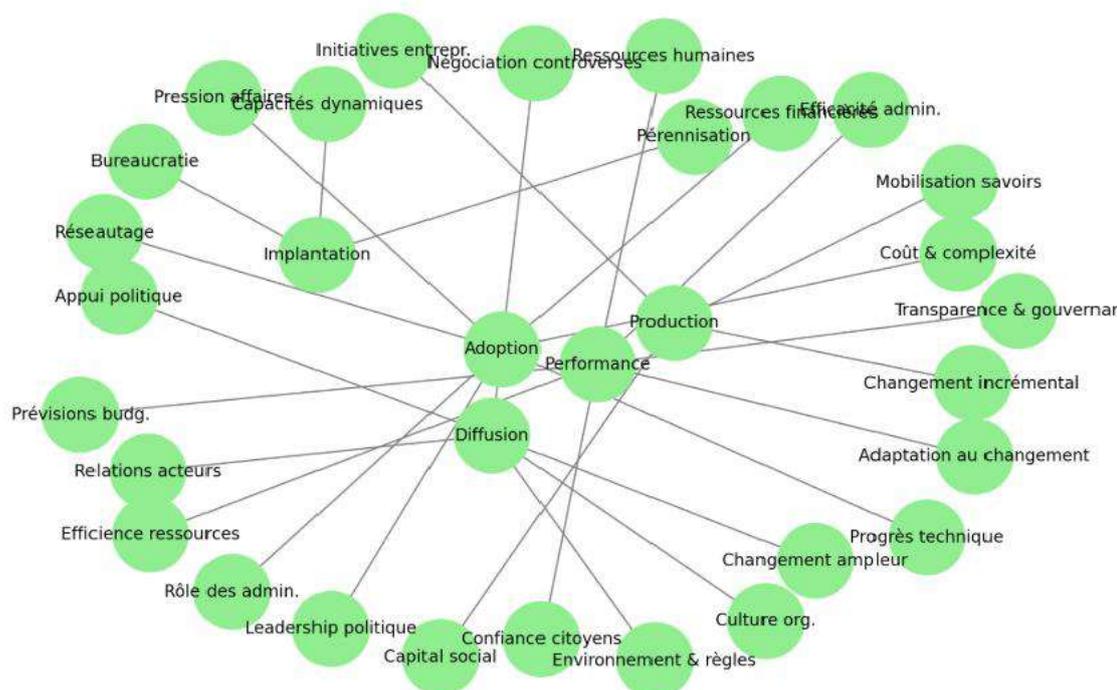
S'agissant de la caractérisation de l'innovation dans le secteur public, les acteurs interviewés soulignent la complexité d'appréciation de l'innovation managériale dans le secteur public et mettent en évidence le besoin d'une définition spécifique qui implique des changements dans les processus, les structures organisationnelles et les normes culturelles. Les typologies d'innovation, bien qu'utiles, peuvent être insuffisantes pour capturer la complexité des innovations dans le secteur public, où les innovations peuvent être multifacettes et interconnectées.

Ces appréciations triées des acteurs interviewés viennent confirmer les propos théoriques avancées par Birkinshaw et Mol (2006) qui stipulent que le concept de l'innovation managériale reste peu exploré en contexte du secteur public et elle nécessite une définition spécifique, notamment en raison de l'influence de l'innovation sociétale externe sur celle, plus interne, du management.

Quant à l'axe relatif aux dimensions de l'innovation managériale dans le secteur public, les acteurs ont été questionnés principalement sur l'adoption, la diffusion, l'implantation et l'ancrage de l'innovation managériale. L'analyse des propos des

acteurs interrogés soulignent l'influence de plusieurs déterminants sur l'adoption de l'innovation managériale qui incluent des facteurs internes (le coût de l'innovation, le budget alloué, la complexité) et externes (la pression politique, les réseaux d'acteurs).

Figure 01 : Résumé Hiérarchique des Nœuds et Sous-Nœuds du processus de l'innovation managériale



Source : Nvivo 12

Ainsi, les résultats obtenus ont montré également que le budget alloué et la pression politique sont considérés comme des déterminants majeurs de l'innovation managériale en contexte des organisations publiques. Selon les acteurs, les ressources financières disponibles jouent un rôle crucial dans la capacité d'une organisation publique à innover dans sa gestion. Un budget plus important peut permettre d'investir dans de nouvelles technologies, de former le personnel, ou de mener des recherches pour développer de nouvelles pratiques de gestion. De plus, les décisions et les priorités politiques ont un impact significatif sur l'innovation managériale dans les organisations publiques. Si les responsables politiques mettent l'accent sur la modernisation des services publics ou sur l'efficacité opérationnelle, cela peut inciter les gestionnaires à innover pour répondre à ces objectifs. Cela incite les

gestionnaires de la chose publique à prendre en compte à la fois les ressources financières disponibles et les pressions politiques qui façonnent le contexte dans lequel ces organisations opèrent.

Ces résultats obtenus confirment en partie les avancées théoriques de Halvorsen et autres (2005) qui s'étendent à dire que l'innovation dans le secteur public présente des particularités liées au contexte politique qui influence fortement les objectifs organisationnels et conditionne l'obtention des ressources.

En ce qui concerne la production des innovations est un processus complexe influencé par des facteurs contextuels et institutionnels. L'analyse des entretiens réalisés auprès des acteurs interrogés a révélé que le principal mode de production d'innovations dans les organisations publiques résulte d'activités de « bricolage » dans le cadre des tâches quotidiennes. Les acteurs interrogés suggèrent que les acteurs jouent un rôle primordial qui assume au quotidien la responsabilité qui est au centre de la production des innovations. Les résultats montrent également que la production des innovations se concentre principalement sur une approche progressive et ascendante du changement, axée sur la résolution de problèmes en réutilisant et en réarrangeant les ressources de l'organisation.

Ces résultats empiriques confirment les avancées théoriques d'Anderson (2008) qui accordé une importance cruciale au rôle joué par la mobilisation des savoirs implicites et explicites et du capital social dans le processus d'innovation.

Ainsi, les résultats obtenus ont montré également l'absence de l'innovation qui résulte d'initiatives prises par des entrepreneurs institutionnels qui sont considérés comme des agents de changement. Ces résultats s'expliquent en principe par le fait que dans le contexte des administrations publiques, milieux fortement institutionnalisés caractérisés par une forte inertie, stipulent que l'efficacité de l'entrepreneuriat passe par le déploiement d'un entrepreneuriat plus collectif ou systématique qui fait appel à des alliances entre les acteurs (Bernier et Hafsi, 2007).

S'agissant de l'implantation et l'ancrage des innovations managériales, les résultats ont montré que l'implantation est souvent entravée par des défis liés à la bureaucratie et à l'inertie organisationnelle. Les acteurs interviewés ont évoqué que les difficultés d'implantation de l'innovation managériale est souvent liées à une

forte bureaucratie professionnelle caractérisée par une forte autonomie des intervenants. Ces résultats s'expliquent par la divergence entre les suppositions implicites des méthodes de gestion et les traits distinctifs de la bureaucratie professionnelle (Lozeau et al., 2002). Cette divergence conduit souvent à une altération des méthodes de gestion, soit en raison d'une faible harmonisation entre la méthode et les réalités organisationnelles « effectives », soit du fait de l'utilisation de méthodes de gestion reproduisant les structures de pouvoir existantes.

Au final, Quant à l'impact de l'adoption de l'innovation managériale sur la performance de l'action publique, les acteurs interrogés suggèrent que l'efficacité des innovations se manifeste aussi bien au niveau de la phase de l'implantation et de l'ancrage. Ainsi, l'innovation managériale mettant en évidence les gains potentiels en termes de satisfaction des usagers, d'utilisation des services. Cependant, ces effets peuvent être influencés par des facteurs tels que la gestion de la performance et la cohérence avec les objectifs organisationnels. Par exemple, une innovation peut être plus efficace lorsqu'elle est alignée avec les pratiques de gestion de la performance existantes et les objectifs organisationnels spécifiques.

Conclusion générale

Comme nous l'avons souligné auparavant, notre recherche vise à contribuer à une meilleure compréhension de l'impact de l'innovation managériale sur la performance de l'action publique.

Au-delà de la difficulté liée à la caractérisation du concept de l'innovation managériale, chaque étape a été pour nous une source de découverte. Nos échanges et nos interactions avec les responsables interviewés lors de notre étude nous a permis d'alimenter notre réflexion et nous a conduit à des résultats avérés d'un grand intérêt pour le management public.

Guidés par notre cadre théorique, nous avons plongé dans le quotidien d'un établissement public, poursuivant une réforme de digitalisation de grande envergure de son processus métier. Le but étant de saisir cette opportunité pour comprendre quel est l'impact des innovations managériales poursuivies sur la performance de son service public ?

Les résultats des entretiens menés ont été arrêtés selon trois axes principaux : le premier se rapporte à la caractérisation de l'innovation managériale au sein de l'organisation étudiée, le deuxième concerne les facteurs influençant son adoption, sa diffusion, son implantation et son ancrage, et troisièmes quant à lui porte sur l'impact des facteurs susmentionnés sur la performance de l'action publique en l'occurrence le service public.

Nos responsables soulignent une complexité relevée liée à l'appréciation de l'innovation managériale dans le secteur public et insistent sur l'importance d'arrêter une définition bien spécifique et complète de cette notion.

Aussi, l'innovation managériale dans le secteur public se manifeste à travers plusieurs dimensions : organisationnelles, comportementales, culturelles et instrumentales. Ces innovations visent à adapter les structures, les processus et les pratiques des services publics aux évolutions sociétales et aux besoins croissants des citoyens. Les innovations organisationnelles concernent des changements dans les structures de gouvernance, favorisant des modèles plus agiles et collaboratifs. Elles incluent la réorganisation des processus décisionnels, la gestion par projets, et l'introduction de hiérarchies plus horizontales.

S'agissant des facteurs internes et externes influençant l'adoption de l'innovation, nos responsables soulignent que le budget alloué et la pression politique, influencent significativement la production d'innovations, cette dernière repose ainsi selon eux le plus souvent sur des pratiques de "bricolage", l'approche de mise en œuvre de ces dernières suit quant à elle une logique descendante sans pour autant impliquer le niveau opérationnel pouvant être une pierre angulaire pour la réussite du changement.

Ceci dit que l'implantation est le plus souvent entravée par la bureaucratie et l'inertie organisationnelle. Enfin, les responsables interviewés suggèrent que l'efficacité des innovations se manifeste à la fois lors de leur implantation et de leur ancrage, mais leur impact peut varier en fonction de la gestion de la performance et de l'alignement avec les objectifs organisationnels.

Comme tout travail de recherche, la présente étude n'est pas exemptée de limites. Celles-ci sont essentiellement d'ordre méthodologique et théorique.

Notre cadre théorique s'appuie sur les travaux ayant porté sur les dimensions de l'innovation managériale qui influencent la performance de l'action publique. Ces différents travaux ont concerné principalement les organisations publiques. Ces travaux sont réalisés dans le contexte des établissements hospitaliers ce qui limite entre autre le champ d'investigation de ce genre d'études.

D'un point de vue méthodologique, il est indispensable de souligner que notre étude de cas nous permet de répondre que partiellement à la question de recherche posée au départ et que les résultats obtenus sont contextualisés et limité au cas choisi, par conséquent, ces derniers ne peuvent pas être généralisés. Aussi, s'agissant d'une étude exploratoire, il est nécessaire de répliquer cette étude sur d'autres contextes organisationnels spécifiques pour tirer des enseignements théoriques et managériaux supplémentaires.

Pour ce qui est de la validité externe, la méthodologie qualitative par étude de cas comporte des limites. Notre choix de traiter un établissement public ne saurait prétendre à une quelconque représentativité au sens statistique. Par ailleurs, les analyses et les résultats de notre travail ne sont pas à considérer comme une épreuve de validation ou de test d'hypothèses. Notre étude empirique est menée dans une optique exploratoire susceptible de produire des cadres d'analyse et des propositions théoriques testables sur des recherches futures.

La question dédiée au sujet de la relation complique encore tout effort de recherche le concernant et reste ouverte au débat. Le caractère exploratoire de la recherche est justifié par la jeunesse relative du sujet et qui ouvre les voies à des recherches futures. Dans notre recherche, nous avons retenu la stratégie de l'étude de cas pour répondre à notre problématique. Cette démarche nous a permis de soulever les dimensions et les déterminants liés à l'adoption de l'innovation managériale et leurs impacts sur la performance de l'action publique. Étant donné, l'impact relevé de l'innovation managériale sur la performance publique, il serait intéressant de mobiliser une étude longitudinale portant sur l'observation régulière de l'effet des différentes phases de l'implantation d'une innovation managériale sur la performance organisationnelle. Ceci permettrait alors d'approfondir leurs rôles dans la création, le transfert des connaissances et l'apprentissage organisationnel,

mais aussi d'observer comment ces dernières se débouchent au plan des processus organisationnels. Cela ouvre des pistes de recherches très intéressantes.

Références bibliographiques

- Andersen, O. J. (2008). A Bottom-Up Perspective on Innovations: Mobilizing Knowledge and Social Capital Through Innovative Processes of Bricolage, *Administration & Society*, vol. 40, n° 1, pp. 54-78.
- Autissier, D., Johson, K. J & Moulot, J-M. (2016), « *L'innovation managériale rupture ou évolution du management* », *Questions de management*, vol 2 n°13, I.M.C.F., pp. 25-33.
- Bartoli, A. & Blatrix, C. (2017), *Management dans les organisations publiques*, 4 e édition : défis et logiques d'actions, Paris, Dunod.
- Bernier, L., et T. Hafsi (2007). The changing nature of public entrepreneurship, *Public Administration Review*, vol. 67, n° 3, pp. 488-503.
- Bhatti, Y., A. L. Olsen et L. Holm Pedersen (2011). Administrative Professionals and the Diffusion of Innovations: the Case of Citizen Service Centres, *Public Administration*, vol. 89, n° 2, pp. 577-594.
- Birkinshaw J., Mol M.J. (2006). How management innovation happens, *MIT Sloan Management Review*, vol. 47, n° 4, pp. 81-88.
- Bonnenfant, G. & Berardi, C. (2012), Le management public, pivot de la modernisation de l'Etat , *L'expansion Management Review*, vol 2 n°145, *L'express*, pp.22-31.
- Carassus, D., Marin, P., Christophe, M., Christophe, F., (2016), Les types d'innovations managériales et leurs facteurs clés de succès dans le secteur public local , *Revue de Gestionnaire Public*.
- Chambers, D. A., R. E. Glasgow et K. C. Stange (2013). The dynamic Sustainability Framework: Addressing the Paradox of Sustainment Amid Ongoing Change, *Implementation Science*, vol. 8, n°1.
- Considine, M. et J. M. Lewis (2007). Innovation and Innovators Inside Government: From Institutions to Networks, *Governance: An International Journal of Policy, Administration and Institutions*, vol. 20, n° 4, pp. 581-607.
- Damanpour F et Schneider, .M (2008). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers, *Journal of Public Administration Research and Theory* vol 19 n°3, pp : 495-522.
- Damanpour, .F ; R. M. Walker et C. N. Avellaneda (2009). Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations. *Journal of Management Studies* vol 46, n°4 pp: 650-675.

- DiMaggio, P. J. et W. W. Powell (1983), The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields , *American Sociological review*, vol. 48, n° 2, pp. 147-160.
- Fitzgerald, L. et autres (2002), Interlocking Interactions, the Diffusion of Innovations in Health Care», *Human Relations*, vol. 55, n° 12, pp. 1429-1449.
- Halvorsen, T. et autres (2005). On the Differences Between Public and Private Sector Innovation , *Communication présentée à NIFU STEP*, Oslo, Publin report n° D9.
- Hamel, G. & Breen, G. (2007), The future of management, *Harvard Business School Press, Boston, version française, Edition Vuibert, Paris, 200*.
- Hamel, G., (2009), Management innovation, *Leadership excellence*.
- Hartley, J. (2005). Innovation in Governance and Public Services: Past and Present, *Public Money & Management*, vol. 25, n°1, pp. 27-34.
- Le Roy, F., Robert, M & Giuliani, P. (2013), L'innovation managériale. Généalogie, défis et perspectives, *Revue Française de Gestion*, vol 6, n°235, Lavoisier, pp.77-90.
- Lockett, A. et autres (2012). The Role of Institutional Entrepreneurs in Reforming Healthcare , *Social Science & Medecine*, vol. 74, n° 3, pp. 356-363.
- Lozeau, D, A. Langley, et J.-L. Denis, (2002). The Corruption of Managerial Techniques by Organizations, *Human Relations*, vol. 55, n° 5, pp. 537-564.
- Miles, M. B., & Huberman, M.A. (2003). Analyse des données qualitatives. Deuxième édition, Paris De Boeck.
- Osborne, S. P. et K. Brown (2005). Managing Change and Innovation in Public Service Organizations, New York, Routledge Taylor & Francis Group.
- Piening E. P. (2011). Insights into the Process Dynamics of Innovation Implementation », *Public Management Review*, vol. 13, n° 1, pp. 127-157.
- Pope, C. et autres (2006). Lost in Translation: a Multi-Level Case Study of the Metamorphosis of Meanings and Action in Public Sector Organizational Innovation, *Public Administration*, vol. 84, n°1, pp. 59-79.
- Rispol, M.H., (2002). La méthode des cas, application à la recherche en gestion. *De Boeck supérieur*.
- Tat-Kei Ho, A. et A. Ya Ni (2004). Explaining the Adoption of E-Government Features: A case Study of Iowa County Treasures Offices, *American Review of Public Administration*, vol. 34, n° 2, pp. 164-180.
- Verhoest, K, B. Verschuere et G. Bouckaert (2007). Pressure, Legitimacy, and Innovation Behavior by Public Organizations, *Governance: An International Journal of Policy, Administration and Institutions*, vol. 20, n° 3, pp. 469-497.
- Walker R. M. (2006). Innovation Type and Diffusion: an Empirical Analysis of Local Government, *Public Administration*, vol. 84, n° 2, pp. 311-335.

- Walker, R. M. (2012). Internal and External Antecedents of Process Innovation: A Review and Extension, *Communication présentée à international Research Society for Public Management XVI Conference*, Rome, Italie, Avril.
- Walker, R. M., F. Damanpour et C. Devece, (2010). Management innovation and organizational performance: the mediating effect of performance management, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 21, n° 4, pp. 367-386.
- Yin, R. K., (1994). *Case Study Research: Design and methods* Second. *Sages publications*.