

Colloque AIRMAP, 2-3 juin 2016

Analyse des interdépendances entre les différentes catégories d'innovation organisationnelle publique.

Favoreu Christophe, Université de Toulouse -Toulouse Business School: c.favoreu@tbs-education.fr

Maurel Christophe, Université du Maine, Gains-Argumans : cmaurel@univ-lemans.fr

Marin Pierre, Université de Pau

Carassus David, Université de Pau

Résumé

L'objectif de cette recherche est d'explorer et d'analyser les relations (liens de causalité ou d'influence réciproque) existant entre différentes innovations mises en œuvre au sein d'une même organisation. Plus précisément, nous cherchons à analyser et caractériser la nature des liens existant entre l'implémentation d'une innovation et l'adoption, dans un second temps, d'une seconde innovation, ceci en répondant aux questions suivantes : Quels sont les liens et les relations d'influence existant entre différentes formes d'innovation au sein des organisations publiques ? En quoi l'implémentation d'un type d'innovation peut-il conduire à l'adoption d'une autre innovation ? A partir de deux cas de collectivités territoriales nous mettons en évidence des effets directs et indirects et montrons que l'innovation organisationnelle influence positivement la capacité d'innovation.

Mots clef : innovation organisationnelle, dynamique d'innovation, organisation publique

Abstract:

The objective of this research is to explore and analyze the relationship (causality, mutual influence) between different innovations implemented within an organization. Specifically, we seek to analyze and characterize the nature of the relationship between the implementation of an innovation and the adoption of a second innovation, following the questions: What are the links and relationships existing between different forms of innovation within public organizations? How a certain implementation of innovation lead to the adoption of another innovation? From both public local organizations we highlight the direct and indirect effects and show the organizational innovation as the basis of competence to other innovations.

Key words: organizational innovation, public organization, innovation dynamic

Introduction

L'innovation apparaît aujourd'hui dans le secteur public comme un enjeu fondamental susceptible d'accroître l'efficacité de l'action publique tout en respectant les contraintes de plus en plus fortes pesant sur les ressources et moyens publics. L'innovation est aujourd'hui présentée comme le vecteur principal de la modernisation du secteur public et de sa capacité à faire face aux enjeux d'économie et d'efficacité. Les organisations publiques, comme la littérature académique, font ainsi régulièrement état des nombreuses expérimentations dans ce domaine. On note à l'échelle internationale la multiplication des dispositifs et des programmes visant à favoriser et diffuser l'innovation publique. Parmi les différents types d'innovation, les organisations publiques semblent aujourd'hui largement avoir recours aux innovations de type organisationnel et managérial. La multiplication sur le terrain d'expérimentations dans le domaine du management et de l'évaluation de la performance, de la planification stratégique, de la mutualisation et de l'agencification témoigne de cette orientation. Or, l'enthousiasme suscité autour de ce mouvement et les espoirs placés dans les innovations managériales contrastent avec les résultats obtenus. Ainsi, un certain nombre de recherches font état d'un taux d'échec ou d'insatisfaction importants en ce qui concerne des innovations managériales de type management par la performance (Yang et Hsieh 2007 ; Moynihan 2006 ; Van Dooren et Thijs 2010). Bien que plébiscitées, ces innovations ont du mal à s'implanter et à produire des résultats significatifs au sein du secteur public. La compréhension de la dynamique d'adoption et de diffusion des innovations organisationnelles se révèle dès lors d'autant plus pertinente que les recherches dans ce domaine sont relativement rares, qu'elles conduisent à des résultats contradictoires ou non conclusifs et qu'elles ont tendance à se focaliser sur une catégorie de déterminants. En outre, la question des facteurs influençant ou déterminant l'innovation managériale est d'autant plus intéressante à aborder dans le secteur public que ses spécificités d'organisation, de fonctionnement et de valeurs suggèrent des conditions de mise en œuvre distinctes du privé (Birkinshaw et al. 2008). Plusieurs auteurs (Bryson 2004 ; Nutt et Backoff 1992) insistent sur le fait que les processus de changement sont beaucoup plus difficiles à mener dans les organisations publiques du fait de leur propension naturelle à l'inertie et à la résistance au changement et de la diversité de freins - de type structurel, culturel, stratégique et comportemental (Bartoli 2009) - et de barrières (De Lancer Julnes 2008) qui les caractérisent. Si comme nous l'avons dit les organisations publiques tendent à multiplier les différents types d'innovation, très peu d'attention a été portée aux interdépendances et aux influences existant entre différentes innovations au sein d'une même organisation, et notamment entre les innovations organisationnelles. Les rares études portant sur la dynamique d'innovation ont tendance à adopter une approche cloisonnée des différentes formes d'innovations et de leurs déterminants. Or, un nombre croissant de recherches portant sur les organisations privées soulignent la dépendance mutuelle entre différentes formes d'innovations et donc la pertinence d'une approche dite intégrative. Dès lors, et étant données ses spécificités, qu'en est-il du secteur public ? Les différentiels d'innovation observés entre

organisation ne s'expliquent-ils pas par d'autres facteurs que ceux traditionnellement considérés à savoir les facteurs organisationnels et environnementaux ? L'objectif de cette recherche est d'explorer et d'analyser les relations (liens de causalité, d'influence réciproque ou récursive) existant entre différentes innovations mises en œuvre au sein d'une même organisation. Plus précisément, nous cherchons à analyser et caractériser la nature des liens existant entre l'implémentation d'une innovation et l'adoption, dans un second temps, d'une seconde innovation, ceci en répondant aux questions suivantes : Quels sont les liens et les relations d'influence existant entre différentes formes d'innovation au sein des organisations publiques ? En quoi l'implémentation d'un type d'innovation peut-il conduire à l'adoption d'une autre innovation ? Comment s'articulent des innovations s'enchaînant dans le temps ? Notre problématique centrale peut être résumée comme suit : Les innovations mises en œuvre dans une organisation peuvent-elles être des déterminants d'autres innovations adoptées par la suite ?

Une première partie vise à définir le concept innovation organisationnelle en milieu public et à s'interroger sur la nature des relations qui peuvent exister entre différentes innovations mises en œuvre au sein d'une même organisation. Sur la base de la théorie et des recherches existantes un certain nombre de relations sont ainsi suggérées puis confrontées au terrain et approfondies, dans une deuxième partie, via une étude de cas multi-sites. Une troisième partie permet de préciser la nature des liens de causalité et d'effectuer un retour à la théorie.

1. Innovation organisationnelle et déterminant de l'innovation dans le secteur public

L'objectif de cette première partie est double. Il s'agit d'une part de définir et de cerner les spécificités l'innovation organisationnelle publique. Il s'agit d'autre part de mettre en évidence l'influence potentielle d'un déterminant l'innovation, jusqu'à là négligé par la littérature, à savoir l'innovation elle-même.

1.1 Le concept d'innovation organisationnelle

Si la recherche académique considère aujourd'hui l'innovation organisationnelle comme une forme d'innovation¹ à part entière et spécifique, les travaux qui lui sont consacrés sont relativement rares, à dominante théorique et souvent contradictoires. L'innovation organisationnelle, qui bénéficie d'une grande variété de qualificatifs², traduit l'adoption de modes de management, d'organisation et de fonctionnement qui sont nouveaux pour une organisation et qui ont pour but d'améliorer la performance organisationnelle (Walker 2006 ; Damanpour 1987). Selon l'approche interprétative à laquelle nous souscrivons (Van de Ven et Rogers 1988), la nouveauté n'est pas considérée de manière absolue (elle ne s'évalue pas par rapport à un référentiel d'organisations

¹ Nous définissons l'innovation, à l'instar de Rogers (1995), De Lancer Julnes (2008) et Damanpour et Schneider (2008), comme étant la génération l'adoption par une organisation de nouvelles idées ou comportements.

² L'innovation administrative, l'innovation managériale, l'innovation organisationnelle autant de termes qui recouvrent généralement le même objet.

identiques) mais est relative à l'organisation qui adopte l'innovation et à ses pratiques habituelles. L'innovation organisationnelle, qui conduit à modifier les modes de fonctionnement et d'organisation, regroupe des objets très différents qui ont trait aussi bien à des pratiques et des structures (ou modes d'organisation) qu'à des procédés et des techniques organisationnels et managériaux. L'ensemble de ces éléments peut néanmoins être regroupé en deux catégories génériques : les innovations d'organisation ou de structure, les innovations de techniques et procédés managériaux. Les innovations organisationnelles se différencient aussi selon leur intensité (étendue de l'impact du changement sur l'organisation ainsi que sur les paradigmes organisationnels existant et ses compétences) (Mol et Birkinshaw 2014). On distinguera ainsi les innovations organisationnelles globales (fort impact organisationnel) des innovations incrémentales relativement limitées en termes d'impact organisationnel. Selon leur intensité, les innovations organisationnelles conduisent à une transformation plus ou moins importante de l'organisation, de la gestion des ressources et des activités internes. Notre recherche reprendra cette classification des innovations organisationnelles selon leur nature et leur importance et tentera de saisir les liens existant entre ces différentes catégories.

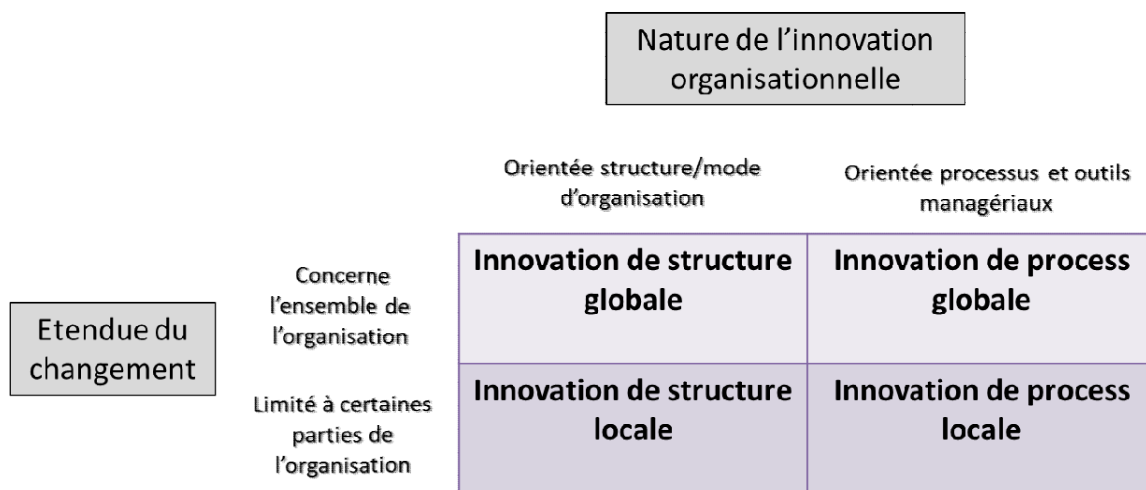


Figure 1 : typologie des innovations organisationnelles selon leur nature et importance.

L'innovation organisationnelle en tant que pratique et objet de recherche fait face à une situation paradoxale dans le secteur public. En effet, bien que représentant une part croissante des innovations publiques, et malgré son influence positive sur la performance organisationnelle suggérée par un certain nombre de recherches, l'innovation organisationnelle a longtemps été considérée comme mineure et secondaire et demeure relativement négligé par la recherche académique. La très grande majorité des recherches a jusqu'à présent porté sur les innovations

technologiques³ de type procédé ou produits. La plupart des modèles, des théories et des hypothèses ont ainsi été élaborés sur la base d'études empiriques focalisées sur ce seul type d'innovation. Inférer une transférabilité des connaissances issues de l'innovation technologique à l'innovation organisationnelle pose question et est d'autant plus problématique qu'un nombre important de recherches souligne les différences de nature existant entre ces deux formes d'innovation. La nature tacite des connaissances liées aux innovations organisationnelles, leur identification à des individus et donc leur moindre transférabilité, leur caractère systémique (leur influence et leurs ramifications sur d'autres éléments organisationnels), leur impact sur le système social de l'entreprise sont autant d'éléments rendant leur condition d'implantation et de diffusion beaucoup plus complexes que les innovations technologiques. Cette dernière caractéristique serait l'une des spécificités fondamentales des innovations organisationnelles.

A la différence des innovations technologiques, dont les transformations concernent principalement le système technique de l'organisation, les innovations organisationnelles s'accompagnent d'une évolution des modes de fonctionnement, des relations entre individus, et plus généralement, des interactions sociales internes. En modifiant les relations hiérarchiques et les procédures de décision, elles affectent inévitablement les zones de pouvoir et d'influence des acteurs, ainsi que les équilibres internes et les arrangements sociaux internes (Menard 1994). Les innovations organisationnelles réinterrogent non seulement les pratiques mais aussi les valeurs et les représentations associées aux routines organisationnelles. L'innovation organisationnelle est ainsi davantage susceptible de heurter et de remettre en cause le système de normes et de règles sociales en vigueur au sein de l'organisation. Ainsi que l'affirment Ayerbe et Fonrouge (2005), « *l'innovation organisationnelle affecte donc, plus ou moins, les relations et les connaissances et produit des ruptures dans la manière de travailler en cassant les routines, normes et conventions* ». Cette différence fondamentale laisse supposer des dynamiques d'implantation et de diffusion propre à chaque catégorie d'innovation. Cette confrontation avec le système social risque d'être autant plus forte dans le secteur public que les dites innovations puisent leur fondement dans le secteur privé et dans les principes du NPM et qu'elles remettent en cause le mode de fonctionnement bureaucratique et hiérarchique traditionnel ainsi que les comportements et les routines organisationnelles qui y sont associés (la stabilité, le respect de la règle...) ⁴. Il semble ainsi difficile d'expliquer et de comprendre l'innovation organisationnelle dans le secteur public sur la base de modèles et d'études issus de l'innovation technologique et du secteur privé.

Or, la question de la diffusion des innovations organisationnelles a été souvent appréhendée, dans le secteur public comme dans le secteur privé, sous l'angle de la transposition des connaissances acquises en matière d'innovation technologique (Rogers 1995, Alange et al., 1998).

³ L'Innovation technologique : lorsqu'une nouvelle compétence technologique est mobilisée, compétence qui a trait au métier ou à l'activité principale de l'organisation

⁴ Les innovations organisationnelles à dominante privée induisent une transformation des comportements, des valeurs, de l'organisation administrative et des modes d'interactions internes. (Bouckaert et Halligan, 2008).

Ainsi, les caractéristiques distinctives de l'innovation organisationnelle auxquelles s'ajoutent les spécificités du milieu public légitiment à double titre une recherche focalisée et dédiée à notre problématique de recherche.

1.2 Déterminants de la dynamique d'innovation en milieu public

S'intéresser aux déterminants de l'innovation organisationnelle revient à analyser les facteurs influençant l'innovation au cours de ses différentes phases de développement. L'innovation est en effet généralement conceptualisée sous la forme d'un processus multi phases composé de quatre étapes principales : une phase de sensibilisation à la nécessité d'innover, une phase d'adoption de l'innovation, une phase d'implémentation effective, une phase d'institutionnalisation et de routinisation. Bien que nous adhérons à cette approche multi phases du processus d'innovation (Damanpour et Schneider 2006), notre recherche se focalise exclusivement sur les deux premières phases en tentant de comprendre comment la mise en œuvre d'une innovation peut influencer l'adoption d'une autre innovation.

L'innovation peut aussi être appréhendée comme un phénomène multidimensionnel dont la dynamique est influencée par une diversité de facteurs internes et externes à l'organisation. Les recherches sur les antécédents de l'innovation considèrent généralement trois familles de facteurs: les facteurs environnementaux ou contextuels, les facteurs organisationnels, les caractéristiques intrinsèques de l'innovation. Dans le secteur public, la majorité des recherches s'est focalisée sur les déterminants organisationnels ou environnementaux (Damanpour et Schneider 2008 ; Walker, 2006 ; Moynihan 2006). Ainsi, Damanpour et Schneider (2006) ont mis en évidence l'influence positive des facteurs environnementaux de type croissance économique et démographique, taille du territoire et richesse fiscale sur la décision d'innovation des gouvernements locaux. Ces travaux s'inspirent du courant de la contingence qui considère l'innovation comme étant une adaptation des structures de l'entreprise à des modifications environnementales. Celle-ci apparaît ainsi comme une réponse à des enjeux en termes d'opportunités ou de menaces de développement (Walker, 2006, 2007). Au sein de cette catégorie de facteurs, de nombreuses recherches, s'inspirant des théories néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell 1983 ; Weiltz et Shenhav 2000), se sont concentrées sur la caractérisation de l'influence des pressions institutionnelles et du contexte politique sur les choix d'innovation. La quête de légitimité et les phénomènes de mimétisme expliqueraient en grande partie la dynamique d'innovation au sein du secteur public.

Un second groupe de recherches (Damanpour, 1991 ; Walker, 2007) s'est intéressé à l'influence d'une diversité de caractéristiques organisationnelles dont la taille, la nature de la structure (organique ou mécanique), la communication, les ressources, les relations intra organisationnelles, l'intégration. Au sein de cette catégorie de déterminants, le rôle et les caractéristiques de managers et des leaders politiques et administratifs ont fait l'objet d'analyses

plus poussées (Damanpour et Schneider 2008 ; Gould-Williams 2004) et ont permis de mettre évidence leur influence différenciée sur la dynamique d'innovation des organisations publiques.

Plus récemment, des recherches ont porté sur l'analyse de l'influence des caractéristiques perçues de l'innovation sur son processus d'adoption et de diffusion au sein du secteur public (Boyne et al. 2005 ; Schneider, 2007). Ainsi, Damanpour et Schneider (2007) mettent en évidence l'influence sur la dynamique d'innovation d'attributs tels que le cout de l'innovation, sa complexité et son impact ou avantage relatif.

Bien qu'ayant abordés, séparément ou conjointement, les principaux déterminants de l'innovation publique, ces recherches souffrent d'une faiblesse commune à savoir que chaque type d'innovation est étudié de manière isolée en faisant abstraction de ses relations potentielles avec les autres formes d'innovation (Damanpour 2010, Walker 2007). Ainsi, et malgré leur apports théoriques et empiriques à la problématique des déterminants de l'innovation organisationnelle publique, ces recherches font l'impasse sur les mécanismes de passage entre innovations (Ayerbe et Fonrouge, 2005). Or des recherches récentes tendent à suggérer des relations et des interdépendances entre les différentes innovations mises en œuvre au sein d'une même organisation (que ces innovations soient de même nature ou appartiennent à des catégories différentes). Cette approche, dite intégrative (Dubouloz, 2013), est notamment défendue par Roberts et Amit (2003) ainsi que Damanpour (2010). Les innovations ne seraient ainsi pas neutres les unes par rapport aux autres ou exclusives mais au contraire interdépendantes, liées par des relations d'influence mutuelle. Cependant, ces recherches sont peu nombreuses et relèvent principalement de réflexion théoriques. En outre, elles n'abordent pas la nature des relations existant entre différentes innovations au sein d'une même organisation. Cette littérature nous permet néanmoins d'envisager deux types de liens ou relations entre innovations.

- **Des liens directs** : Il existerait un principe d'évolution réciproque ou d'optimisation conjointe entre le système social influencé par l'innovation organisationnelle et le système technique déterminé par l'innovation produit : l'évolution de l'un impliquant et déclenchant une transformation de l'autre. Le développement de nouveaux produits et de nouveaux processus impose, pour être effectif et efficace, des modifications de fonctionnement et d'organisation. Cette relation de dépendance, qui suggère l'existence d'un ordre séquentiel ou d'une chronologie entre les différents types d'innovations, a donné lieu à la proposition de plusieurs modèles temporels (Ayerbe, 2006): le modèle séquentiel (Damanpour et al., 1989), la co-évolution (Van de Ven et Garud, 1994), le modèle d'innovation synchrone ou d'adoption simultanée (Ettlie, 1988).
- **Des liens indirects** : L'hypothèse d'un lien indirect s'appuie sur la notion de capacité d'innovation et, plus généralement, sur les concepts de capacités organisationnelles et dynamiques (Teece 2007). Les innovations favoriseraient au cours du temps le développement d'une capacité d'innovation accrue définie comme une aptitude de la firme à développer de nouveaux produits, idées et processus (Luo et al, 2005).

L'innovation contribuerait à instaurer de nouvelles représentations et comportements (créativité, prise de risque) ainsi que des interactions et des apprentissages favorables à une innovation plus poussée. On retrouve cette idée chez Wynen et al. (2014) dont les travaux montrent que certaines catégories d'innovation publique, basées sur l'autonomie managériale, la responsabilisation et l'évaluation par les résultats, favorisent le développement d'une culture d'innovation, culture qui serait elle-même, et par la suite, productrice de performance et de nouvelles innovations. L'innovation en produisant des savoirs organisationnels nouveaux et en modifiant les comportements et représentations internes influencerait positivement la capacité d'innovation de l'organisation. Cette influence indirecte est suggérée par Ménard (1994) pour qui l'innovation organisationnelle, en réagencant les activités et les interactions, peut être une source d'apprentissage et de production de nouvelles connaissances qui vont à leur tour déterminer une capacité accrue de création et d'absorption de nouvelles idées.

Pour conclure, et ainsi que le souligne Ayerbe (2006), si les recherches actuelles soulignent l'existence d'influences potentielles entre différents types d'innovation, elles ne permettent pas en revanche d'en appréhender la nature. L'objet de notre étude empirique sera ainsi d'analyser l'existence et la nature des relations existant entre les différentes innovations mises en œuvre au sein de collectivités locales.

2. Méthodologie de recherche

Face à la complexité du phénomène étudié et à la faiblesse des recherches existantes, nous privilégions une logique de recherche exploratoire et mobilisons une démarche méthodologique qualitative fondée sur des études de cas multi sites (Yin 2008). Cette démarche est d'autant plus appropriée que nous cherchons à caractériser un phénomène complexe à travers ses causalités récursives mais aussi à travers ses dimensions temporelles (Miles et Huberman 2003). Il s'agit ainsi de comprendre l'enchaînement dans le temps de différents types d'innovation et les relations d'influence (directes et indirectes) existant entre elles. Afin de trianguler les données trois sources ont été mobilisées : des données primaires et secondaires, des observations issues d'une recherche action.

Nous nous sommes appuyés sur un échantillonnage théorique qui a conduit à sélectionner les cas les plus susceptibles de nous fournir une information pertinente au regard du phénomène analysé et qui ont implémenté une diversité d'innovation au cours du temps. Deux cas ont ainsi été retenus pour exposer les résultats, à savoir une métropole qui introduit des changements organisationnels relativement fréquemment, et un établissement public de coopération intercommunale (EPCI) qui a récemment introduit des innovations organisationnelles.

Tableau 1 : Présentation des deux cas des données collectées.

	Métropole	EPCI
Périmètre	Ville centre, son agglomération et CCAS	Communauté de 14 communes
Relations entre élus et entre administratifs	Régulières, assez consensuelles	Régulières et bonnes entre les élus des communes
Expériences en matière d'innovation	Oui (nombreux changements introduits depuis les années 1985)	Non (premier changement d'ampleur avec l'innovation étudiée)
Données colligées	Documents internes, entretiens auprès DGS, contrôleurs, évaluateur	Documents internes, entretiens auprès élus et responsables administratifs, observations lors recherche actions

Le traitement des données s'est effectué selon un codage thématique (Bardin, 1998) issu des guides d'entretien mobilisés auprès des acteurs listés, à savoir : la nature des innovations, les déterminants et les rôles des acteurs, les effets directs et indirects des innovations.

Les résultats observés dans chacun des cas sont exposés en retenant une présentation en trois points: 1/le contexte socio politique et économique, les attentes et objectifs des acteurs locaux; 2/la description des innovations et de leur chronologie (un schéma longitudinal est présenté); 3/la description des liens et des interdépendances entre innovation.

2.1 Présentation des données du cas n°1

Le premier cas correspond à une grande ville française, qui a choisi de modifier son système d'information comptable (SIC) en 2010 pour obtenir une présentation analytique de ces politiques publiques et ceci pour son périmètre global (agglomération et CCAS). La nomenclature analytique a été validée par le maire en 2012, après cinq années de réflexions, mais avec les élections de 2014 une nouvelle équipe de direction et d'élus arrive et souhaite une démarche de « relecture des Politiques Publiques » (RPP) pour rechercher des économies et avoir une meilleure lisibilité. Ce souhait stratégique va s'appuyer sur les réflexions menées quant au nouveau logiciel comptable, lequel devait être adapté à la nouvelle réglementation (PES v2 pour 2015). Les réunions portant sur le SIC ont débuté dans la collectivité en 2010 et en 2012. L'agglomération et le CCAS ont été associés, ce qui a amené les services administratifs et les élus à travailler ensemble sur les mutualisations possibles entre les trois structures. Le caractère innovant provient ici du système d'information unique pour trois structures associé à un système d'animation transversal et collaboratif. Aussi, à la suite des élections en 2014, la nouvelle équipe de direction (Maire et DGS) va achever ce travail qui a fortement mobilisé les différents services de chaque structure, et développer un nouveau pilotage stratégique en initiant une démarche qualifiée de Relecture des Politiques Publiques. La collectivité innove donc

initialement par l'animation de son nouveau système d'information comptable (référentiel unifié pour trois structures construit en collaboration, sans aide extérieure), puis l'équipe dirigeante innove à travers son système de pilotage avec sa démarche RPP permettant des réflexions stratégiques plus transversales (prise en compte du regard politique, administratif, et citoyen sur chaque politique des trois structures) et plus prospectives (horizon long terme intégré).

Les acteurs politiques ont été porteurs de ces deux démarches (à l'initiative de l'idée et présent dans le suivi), la première plus opérationnelle et la seconde plus managériale et les services administratifs ont été des relais de ces orientations. L'approche descendante s'est mixée avec une approche ascendante du projet de SIC puisque les services ont apporté des idées lors des nombreuses réunions programmées. A ce portage politique et administratif, il faut ajouter que la collectivité, centre de l'agglomération, a une expérience des projets innovants, car elle a initié les changements de l'instruction comptable M14, a initié des calculs de coûts encore innovant au niveau national, a initié des projets transversaux culturels et sportifs, ce qui a créé des représentations individuelles et collectives favorables aux innovations.

L'annexe 1 présente la chronologie de ces deux innovations, le SI comptable et analytique puis la démarche RPP, décidée par la nouvelle équipe dirigeante en 2014.

Le changement de SIC avec la mutualisation entre les trois structures peut-être qualifié d'innovation de structure radicale, alors que la démarche stratégique est une innovation de processus incrémentale. L'équipe de direction qui a fini son mandat en 2014 avait initié le changement technologique (logiciel comptable), la mutualisation des nomenclatures par structures (réorganisation des politiques publiques), et avait donc envisagé l'approche par politique publique, reprise en 2015. La nouvelle équipe a mis en place le nouveau SIC et la mutualisation des services au sein des trois structures et engagé sa démarche de relecture des politiques publiques, comme une couche supplémentaire vers la transversalité, avec des arbres d'objectifs pour chaque service. L'équipe a utilisé les partenariats réalisés entre services sur l'harmonisation des concepts et terminologies, avec approche consolidée qui prime sur l'approche par structure afin de disposer d'un référentiel de politique unique pour les trois structures. La démarche RPP poursuit en quelque sorte l'approche engagée avec les mêmes instances, à savoir le maire, président de l'agglomération, qui pilote l'ensemble de la holding "ville, CCAS métropole", et le DGS, directeur de projet est porteur de la démarche au sein de l'administration.

Concernant les transformations générées par la première innovation influençant l'adoption de la seconde innovation, d'un point de vue opérationnel, la consolidation du SIC de la "ville, l'agglomération et le CCAS" eu pour effets directs : 1) la collecte de données transversales et présentées dans un cadre unifié; 2) la mutualisation de moyens a permis des économies financières; 3) l'expérience d'un travail collaboratif entre les trois structures partenaires; 4) des changements de représentations collectives (interdépendances de problématiques et enjeux) et dans les comportements (collaboration et recherche de consensus). Ces changements ont favorisé la mise en place de la seconde innovation, souhaitée par la nouvelle équipe dirigeante, de relecture stratégique des politiques menée. Cette innovation, faisant référence à la démarche

RPP, s'appuie donc sur des acteurs favorables au projet (souhait politique, expérience des administratifs pour qui c'est une suite logique du travail mené sur le SI), une faisabilité technique et organisationnel (les trois structures travaillent ensemble depuis quelques années, avec le service de la métropole "Conseil de gestion" en appui méthode et les élus présents par thématiques politiques en binôme avec le directeur concerné).

Le rapport d'activité de la ville note qu'en 2016 la démarche innovante RPP permet une transversalité des regards et réflexions par politique et centre de responsabilité. Concrètement, lors des réunions mensuelles de dialogue de gestion sont abordées des perspectives en matière de projets d'investissements, de fonctionnements, et de ressources humaines au niveau du groupe des trois structures. Parallèlement, cette démarche de relecture de politiques permet des réflexions opérationnelles sur les nouvelles données à consolider. Aussi, les deux innovations organisationnelles, la première plus opérationnelle puis la seconde plus managériale, se nourrissent l'une et l'autre: le système d'information consolidé avec son système d'animation permet de nourrir les réflexions des réunions de gestion et de performance de la démarche RPP, et ces réunions, par le croisement des expertises présentes, permettent d'affiner le SI et d'orienter les données fournies vers plus de perspectives. Il est possible de synthétiser ces interrelations entre les deux innovations organisationnelles globalisées (portant sur le périmètre des trois structures), à travers le tableau n°2.

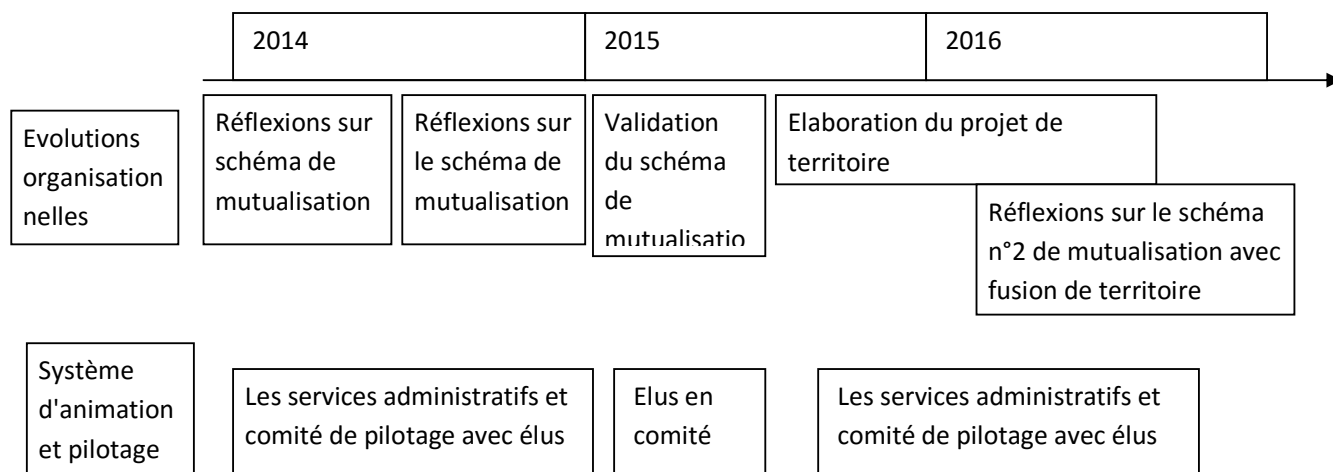
Tableau n°2 : Liens entre les innovations du cas 1.

	Phase 1	Phase suivante
Innovation de process globale	SIC (2012)	Consolidation du SIC sur 3 structures (2015-16)
Innovation de structure globale	RPP (2014)	2016, Réunion de Dialogue de Gestion et de Performance permettant perspectives transversales

2.2. Présentation des données du cas n°2

Ce cas correspond à un EPCI, ou une communauté de 14 communes sur un territoire semi-rural. Les élus de cet établissement ont eu la volonté en 2014 de passer d'un EPCI de grands projets à un EPCI de services et donc d'arriver à une véritable complémentarité entre les services des 14 communes. A ce titre, les rapprochements entre les services se sont réalisés lors de la mise en œuvre du premier schéma de mutualisation de l'EPCI début 2015 et se sont amplifiés depuis, encouragés par les élus, pour aboutir en été 2015 à des réflexions sur un projet de territoire et un second schéma de mutualisation en 2016. L'innovation organisationnelle, relative à la nouvelle modalité de travail collaboratif et nouvelle manière d'appréhender la stratégie territoriale, émerge avec la rédaction du premier schéma de mutualisation et l'expérience acquise lors de ces échanges, permet les nouveaux projets.

Figure n°2: Historique des projets menés.



Dans le cas de cet EPCI, l'innovation est en lien avec le schéma de mutualisation, qui est un document obligatoire sans cadre méthodologique précis, permettant d'interroger les actions ou les activités déjà mises en œuvre au sein de l'EPCI et pouvant faire l'objet de mutualisation. S'agissant des activités n'ayant pas encore fait l'objet de mutualisation, la question des processus s'est posée et c'est une modernisation de l'organisation qui a été souhaitée, notamment à travers un processus de partage et de collaboration. Comme les décisions ont été prises de manière ponctuelle et successive, cette démarche a conduit l'EPCI à monter de nombreux groupes de travail composés des différents acteurs de la collectivité, c'est à dire des élus, mais aussi des administratifs de l'EPCI ainsi que des communes membres. Nos entretiens ont permis de repérer que pour de nombreux agents municipaux, l'EPCI est perçu comme éloigné des problèmes quotidiens ou encore traitant de dossiers plus complexes qu'au niveau municipal, ce qui crée une distance préexistante freinant le travail collaboratif. L'occasion de se rencontrer et d'échanger lors des réunions de réflexion et préparatoires aux schémas de mutualisation a permis non seulement de générer du lien entre les acteurs mais aussi de donner du sens à l'action municipale et intercommunale tout en menant une réflexion sur la territorialisation.

Dans la continuité du schéma de mutualisation, l'ensemble de ces réunions ou commissions (le COPIL, dédié à la validation et suivi de la démarche ou encore le COTECH en charge du suivi technique de la démarche) produisant de nombreuses réflexions localisées, le besoin de mieux organiser et structurer les réflexions dans un cadre global a émergé. Par la suite, et parallèlement, des diagnostics territoriaux ont été engagés. Ces derniers ont permis de mettre en avant les

possibilités de développement et de construction de l'EPCI dans le futur, et le manque important d'un projet stratégique global. C'est du blocage sur la dimension opérationnelle que naît le besoin d'un management stratégique s'appuyant sur une structuration des politiques publiques plus claire et organisée, tel que l'approche Missions, Programmes, Actions recommandée par la LOLF, avec ici le niveau opérationnel qui conduit au stratégique. C'est l'innovation initiale, liée aux contraintes légales, qui amène les acteurs à s'interroger sur les valeurs, les possibilités d'évolutions et les souhaits d'évolution pour la collectivité territoriale. En elle-même, la démarche stratégique va devenir innovante car elle n'avait jamais vu le jour dans l'EPCI et n'avait même jamais été désirée (ou attendue) auparavant. Et le travail sur le projet de territoire a conduit les mêmes acteurs un an plus tard à retravailler sur la dimension opérationnelle pour rédiger une seconde version de son schéma de mutualisation là où certains EPCI n'ont pas encore réalisé ce document. Cette seconde version du schéma se fait d'ailleurs dans le même temps que la consolidation du projet de territoire qui s'inspire des travaux déjà réalisés et qui se construit aussi autour de cette dynamique. Les deux innovations sont donc conjointes.

3. Discussion des résultats issus des deux cas

Notre recherche met en évidence dans les deux cas étudiés, l'existence de liens et de relations d'influence entre des innovations mises en œuvre à différentes périodes au sein de la même organisation. Dans le premier cas, une innovation de type technique (un système d'information) influence l'adoption d'une innovation de plus grande ampleur de nature managériale. Dans le second cas c'est une transformation organisationnelle liée à la structure qui va conduire à l'adoption d'une autre innovation organisationnelle, celle-ci de type managériale. L'étude des effets et des impacts montre que les premières innovations créent les conditions favorables à l'émergence de second type d'innovation, et ceci à deux niveaux. Premièrement, en générant chez les acteurs impliqués une incitation à l'innovation et au changement. Deuxièmement, en influençant positivement la capacité de ces mêmes acteurs à innover. Nos analyses mettent ainsi en évidence, à l'instar des travaux de Walker (2007) et Damanpour (2010), le rôle positif joué dans le secteur public par des innovations passées dans la dynamique d'adoption et de diffusion d'autres innovations.

Concernant les impacts favorables sur l'incitation à l'innovation, les premières innovations génèrent des changements qui se trouvent très vite limités et bloqués dans leur implémentation si d'autres changements ne sont pas mis en œuvre de manière complémentaire. La nécessité de donner un sens à une première innovation, de nature davantage technique ou de structure, conduit à innover à un niveau supérieur. Ainsi, dans le cas du regroupement de services et de structures, l'absence de projet structuré ne permettait pas d'aller plus loin en matière de mutualisation ; les agents ne sachant pas dans quelle dynamique d'inscrire et les projets existants manquant de cohérence entre eux. La réorganisation des services et des compétences communautaires nécessitait en conséquence la définition d'un référentiel stratégique. C'est donc ce diagnostic

partagé par les différents acteurs des limites et des manques de la première innovation qui a contribué à créer une volonté collective de formulation d'un projet stratégique et qui a généré des comportements volontaristes, proactifs et innovateurs à ce niveau. Une innovation paraît donc avoir le potentiel de créer une incitation et une pression à une autre innovation qui lui est complémentaire et qui participe à son implémentation. Cette interdépendance, que nous avons observée, est relativement proche du concept d'innovations complémentaires ou reliées mis en évidence par un certain nombre d'auteurs dont Light (1998) ainsi que Walker (2007). L'adoption d'un flux d'innovations et le fait de piloter simultanément des groupes ou pairs d'innovations, conduiraient à un niveau de performance supérieur en raison des effets de renforcement et des synergies existant entre celles-ci (Damanpour et al., 1989 ; Damanpour et Aravin, 2006).

Notre recherche montre en outre que l'innovation semble avoir un impact positif sur la capacité d'innovation, notamment en modifiant les représentations des acteurs. Ainsi, dans le premier cas, la décision d'innover au niveau stratégique a été facilitée par l'évolution des cadres de pensées et des représentations générée par la première innovation. L'intégration d'une perspective plus systémique, intégrée et transversale des problématiques et des enjeux organisationnels a été favorisée par la mise en relation des différents services et directions et par les échanges entre les acteurs les composant. La prise en compte des interdépendances et des complémentarités existant entre les différents politiques et problématiques publiques locales va progressivement légitimer l'adoption d'une innovation en matière de définition et de structuration des politiques publiques. Ainsi un changement de nature opérationnel ou organisationnel semble favoriser l'émergence d'une prise de conscience collective sur la nécessité d'évoluer et donc d'innover à un niveau plus global et stratégique. En outre, les collaborations et les interactions générées par les premières innovations ont conduit à échanger des informations, à partager des connaissances, à en générer de nouvelles et à établir des diagnostics partagés. Ces espaces de réflexion collectifs permettent aux acteurs d'exprimer leur créativité, d'échanger et de confronter leurs idées et points de vue, donnant lieu à la production de nouvelles connaissances sur l'organisation et sur les enjeux auquel elle doit faire. Nos analyses rejoignent ainsi celles de Wynen et al. (2014) et Verhoest et al. (2007) qui mettent en avant l'influence positive de certaines innovations managériales sur le développement d'une culture orientée innovation. Cette transformation de la culture organisationnelle se traduit par une incitation et un climat plus favorable à l'innovation à travers une modification des valeurs et de représentations dominantes. Il convient de noter que ces changements sont en grande partie liés au caractère collaboratif et interactif du processus d'innovation.

Davantage que des facteurs déclencheurs, les innovations s'apparentent à des facteurs facilitateurs, des éléments créant les conditions favorables à des innovations de plus grande ampleur. L'innovation en tant qu'antécédent de l'innovation semble avoir une influence plus indirecte et plus périphérique que les antécédents organisationnels et environnement traditionnels considérés par la littérature. Elle s'assimile davantage à un facteur facilitant qu'à un déterminant direct de l'innovation. Néanmoins, son influence sur la dynamique d'innovation est loin d'être

négligeable en contribuant à écarter un certain nombre de freins au changement de type culturel et comportemental. Cette approche de liens indirects entre les innovations, faisant référence aux théories fondées sur les ressources, est particulièrement visible dans le cas n°2. C'est le travail basé sur l'autonomie managériale, la responsabilisation et l'évaluation qui favorise le développement d'une nouvelle innovation, issue d'une capacité à percevoir différemment l'environnement interne et externe. On peut nuancer ce résultat avec les observations du cas n°1 où ce sont les savoir-faire développés à l'occasion d'une première innovation (le système d'information unique pour trois structures avec un système d'animation obligeant les acteurs à collaborer) qui vont être redéployés et utilisés dans le cas d'une seconde innovation proche (la relecture des politiques menée au niveau du groupe des trois structures). Le processus d'innovation suivrait ainsi une logique de proximité et fait apparaître un lien direct entre les deux innovations étudiées. Cependant, ce cas est spécifique car les expériences de changements organisationnels accumulées par la métropole ont doté cette dernière d'une capacité organisationnelle à innover. Ce résultat confirme alors également les théories fondées sur les ressources et les observations tirées du cas n°2.

Notre recherche met aussi en évidence des relations d'interdépendance et d'influences réciproques entre les différentes innovations et confirment ainsi les résultats de Walker (2006 et 2008) quant à la nature relativement complexe des liens qui s'établissent entre différentes catégories d'innovations. Ainsi, si une innovation peut favoriser l'adoption d'une autre innovation, cette dernière peut à son tour influencer la dynamique de diffusion et la nature de la première innovation. Notre premier cas montre ainsi que si la mutualisation a conduit à la formulation d'un projet stratégique, ce dernier a, en retour et par la suite, modifié, en l'amplifiant, le processus de regroupement des activités et des services. Notre étude remet en cause la modèle linéaire (Rogers 1995; Damanpour et Wischnevsky 2006) de la dynamique d'innovation qui s'articule autour d'une succession d'étapes génériques allant de la sensibilisation à la routinisation. Au contraire, le processus observé apparaît complexe, long et composé de nombreuses boucles de rétroactions et de relations d'interdépendance entre les différentes innovations organisationnelles.

Notre recherche suggère pour les organisations étudiées une dynamique d'innovation de type évolutionniste et progressive dans le sens où l'innovation s'appuie sur une série de changements incrémentaux générés par des innovations précédentes. A l'instar du sentier organisationnel en théorie du changement, la dynamique d'innovation serait conditionnée par les choix et les trajectoires précédentes en matière d'innovation (Teece 1988). Les effets cumulatifs de changements incrémentaux, issus de précédentes innovations, servent ainsi de base et de fondements aux innovations adoptées par la suite (Roberts et Amit, 2003). Si la dynamique d'innovation est influencée par les choix passés, celle-ci ne cesse de modifier les comportements et représentations des acteurs et donc de façonner la capacité d'innovation future.

Enfin, les résultats de cette recherche viennent également confirmer ceux de Dubouloz (2011, 2013), expliquant que la connaissance des obstacles à l'innovation organisationnelle (IO), la

perception favorable de l'innovation, et l'allocation de ressources telles que du temps et des qualifications, sont les déterminants primordiaux. Au plan managérial, notre travail fournit donc une meilleure compréhension du processus d'IO et des facteurs favorables, en mettant l'accent sur les ressources, notamment humaines, et la perception (modification des valeurs et de représentations dominantes relativement à l'innovation) afin de générer d'autres innovations.

Conclusion

L'objectif de cette recherche était d'explorer et d'analyser les relations existant entre différentes innovations mises en œuvre au sein d'une même organisation. Nous avons ainsi cherché à analyser la nature des liens existant entre l'implémentation d'une innovation et l'adoption dans un second temps d'une seconde innovation. Les résultats issus de deux cas montrent que l'implémentation d'un type d'innovation peut conduire à l'adoption d'une autre innovation. Précisément, l'innovation organisationnelle est un déterminant favorable à l'émergence d'innovations en générant chez les acteurs impliqués une incitation à l'innovation et en influençant positivement la capacité de ces mêmes acteurs à innover. A travers ce lien indirect entre les innovations, passant par la capacité à innover, les cas suggèrent des effets d'apprentissage et de mobilisation de ressources permettant de considérer une innovation comme un antécédent de l'innovation future au sein d'une organisation. Le processus de recueil de données qualitatives, riche et longitudinal, est pertinent mais suggère d'autres déterminants à l'innovation non étudiés ici car situés en périphérie de notre problématique. Ainsi des déterminants organisationnels tels que la structuration de la mémoire organisationnelle (accumulation d'expériences d'innovantes), le poids de la communication interne et des facteurs humains tels que le style de leadership ou des facteurs environnementaux tels que le mimétisme en référence à la TNI (DiMaggio et Powell, 1983), peuvent enrichir la nature des déterminants. L'étude de ces facteurs structurants et explicatifs de l'implémentation et l'adoption d'une innovation peut se faire via la poursuite d'analyse de cas sur une période suffisamment longue.

Bibliographie

- Alange S, Jacobsson S et Jarnehammar A. (1998), "Some Aspects of an Analytical Framework for studying the Diffusion of Organizational Innovations", *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 10, n°1, p.3-21.
- Ayerbe C., Fonrouge C. (2005), « Les transitions entre innovations : études de cas et proposition d'une grille d'interprétation », *finance Contrôle Stratégie*, Vol.8, n°2, p.39-64.
- Ayerbe, C. (2006), « Innovations technologique et organisationnelle au sein des PME innovantes: complémentarité des processus, analyse comparative des mécanismes de diffusion », *Revue Internationale PME*, Vol. 19, n°1, p.9-34.
- Bartoli A. (2009), *Management dans les organisations publiques*, Dunod, 3^{ème} édition.
- BirkinshawJ., Hamel G. et MolM.J. (2008), « Management Innovation », *Academy of Management Review*, vol. 33, n°4, p. 825-845.
- BouckaertG., HalliganH. (2008), *Managing Performance- International Comparisons*, Routledge.
- Boyne G. A. et al.(2005), « Explaining the Adoption of Innovation: *An Empirical Analysis of Public Management Reform* », *Environment and Planning: Government and Policy*, vol.23, n°3, p. 419-435.
- Bryson J.M. (2004), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, Jossey-Bass Publishers.
- Damanpour F et Aravind D. (2006), Product and process innovation : a reveiw of organizational and environmental dterminants In Jerald Hage & Marius Meeus (Ed.), *Innovation science and Institutional Change. A research Handbook*: p. 38-65, Oxford University Press.
- Damanpur F. (1987), 'The adoption of technological, administrative and ancillary innovations: impact of organizational factors", *Journal of Management*, vol. 34, p. 675-688.
- Damanpour F. (1991), Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators, *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 3, p.555-590.
- Damanpour F. (2010), "An integration of research findings of effects of firm size and market competition on product and process innovations", *British Journal of Management*, vol. 21, p.996-1010.
- DamanpourF. et Schneider. M. (2006), « Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment », Organization and top Managers", *British journal of Management*, vol.17, p. 215-236.
- DamanpourF. 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, p. 495-522.
- Damanpour F., Evan W.N. (1984), Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag", *Administrative Science Quarterly*, 29 : 3, 392-409.
- Damanpour F et Wischnevsky D J. (2006), "research on innovation in organizations: Distinguishing innovation generating from innovation-adopting organizations", *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 23, n° 4, p. 269-291.

- Damapour F, Szabat K A et Evan W M. (1989), « The relationship between types of innovation and organizational performance », *Journal of Management Studies*, Vol. 26, n°6, p. 587-601.
- De Lancer JulnesP. (2008), « Performance-Based Management Systems- Effective Implementation and Maintenance », *Public Administration and Public Policy*, CRC Press.
- De Lancer Julnes P. Et Holzer M. (2001),« Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organizations: an Empirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation », *Public Administration Review*, vol. 61, n°6, p. 693-70.
- DiMaggio P.J. ET Powell W.W. (1983), « The Iron cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n°2, p. 147-160.
- Dubouloz S. (2013), “Les barrières à l’innovation organisationnelle : le cas du Lean Management », *Management International*, Vol 17, n°4, p. 121-144.
- Etlie J E. (1988), *Taking Charge of manufacturing, How Companies are combining Technological and Organizational Innovations to Compete Successfully*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Gould-Williams J. (2004). “The Effects of High Commitment HRM Practices on Employee Attitude: The Views of Public Sector Workers”, *Public Administration*, Vol. 82, n°1, p.63-82.
- Light P C. (1998). *Sustaining Innovation. Creating Non Profit and government Organizations that Innovate naturally*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Luo L., Kannan P.K., Besharati, B. and Azarm S. (2005). Design of robust new products under variability: Marketing meets design. *The Journal of Product Innovation Management* 22, 177-192.
- Menard C. (1994), “La nature de l’innovation organisationnelle”, *Revue d’Economie Industrielle*, numéro exceptionnel : Economie Industrielle : développements récents, p. 173-192.
- Miles M.B., Huberman M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2eme ed., De boeck.
- Mol M., Birkinshaw J. (2014), « The Role of External Environment in the Creation of management Innovations”, *Organization Studies*, Vol. 35, n°9, p. 1287-1312.
- Moynihan D.P. (2006), « Managing for Results in State Government: Evaluating a Decade of Reform », *Public Administration Review*, vol. 66, n°1, p. 78-90.
- Nutt P.C. ,Backoff, R.N. (1992), *Strategic Management of Public and Third Sector Organisations*, Josey-Bass Publishers.
- Roberts P W et Amit R. (2003), « The Dynamics of Innovative Activity and Competitive Advantage: The Case of Australian Retail Banking, 1981 to 1995”, *Organizational Science*, Vol. 14, n°2, p. 107-122.
- Rogers E.M. (2003). *Diffusion of innovations*, New York : Free Press, 5ème ed.
- Schneider M. (2007). “Do attributes of Innovative administrative Practices influence their adoption ?An exploratory Study of US local Government”, *Public Performance & Management Review*, Vol.30, n°4, p.590-614.
- Scozzi B.etGaravelli C. (2005), « Methods for modeling and supporting innovation processes in SMEs », *European Journal of innovationManagement*, Vol. 8, n°1, p. 120-137.

- Teece D J. (2007), "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, n°13, p. 1319-1350.
- Van de Ven A H et Garud R. (1994), « The coevolution of technical and institutional events in the development of innovation » in AC Baum and JV Singh (Dir) *Evolutionary Dynamics of Organizations*, NY, Oxford University Press, p.425-443.
- Van de Ven A H et Rogers. (1988), « Innovation and organizations: critical perspectives », *Communication Research*, Vol. 15, p.632-651.
- Van Dooren W. EtThijs N. (2010), « Paradoxes Of Improving Performance Management (Systems) In Public Administration », *EIPASCOPE*, p.15-19.
- Verhoest K, Verschuere B etBouckaert G. (2007), "Pressure, Legitimacy and Innovative Behavior by Public Organizations", *Governance*, Vol. 20, n°3, p.469-497.
- Walker R. (2006), « Innovation Type and Diffusion: An Empirical Analysis of local Government », *Public Administration*, vol. 84, n°2, p. 311-335.
- Walker R. (2007), « An Empirical evaluation of Innovation Types and Organizational and Environmental Characteristics: Toward a configuration Frameworks », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 18, n°2, p. 591-615.
- Weitz E. etShenhav Y. (2000), « A Longitudinal Analysis of Technical and Organizational Uncertainty in Management Theory ». *Organization Studies*, vol. 21, n°1, p. 243–266.
- Wynen J., Verhoest K, Ongaro E et Van Thiel S. (2014), "Innovation- oriented culture in the public sector, *Public Management Review*, Vol. 16, n°1, p 45-66.
- Yin R.K. (2008), *Case study research: design and methods*, Newbury Park, CA: Sage Publications, 4th. ed.

Annexe 1 : Schéma longitudinal des modifications et innovations opérationnelles/managériales au sein du cas n°1.

