



# Les types d'innovations managériales et leurs facteurs clés de succès dans le secteur public local

Pierre Marin, David Carassus, Christophe Maurel, Christophe Favoreu

► **To cite this version:**

Pierre Marin, David Carassus, Christophe Maurel, Christophe Favoreu. Les types d'innovations managériales et leurs facteurs clés de succès dans le secteur public local. *Revue du Gestionnaire Public*, LES REVUES LEXISNEXIS, 2016. hal-02396936

**HAL Id: hal-02396936**

**<https://hal-univ-pau.archives-ouvertes.fr/hal-02396936>**

Submitted on 14 Dec 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Les types d'innovations managériales et leurs facteurs clés de succès dans le secteur public local

---

PIERRE MARIN

Maitre de conférences en sciences de gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour, IAE Pau-Bayonne, CREG, chaire OPTIMA – [pierre.marin@univ-pau.fr](mailto:pierre.marin@univ-pau.fr)

DAVID CARASSUS

Professeur des universités en sciences de gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour, IAE Pau-Bayonne, CREG, chaire OPTIMA – [david.carassus@univ-pau.fr](mailto:david.carassus@univ-pau.fr)

CHRISTOPHE FAVOREU

Professeur, Toulouse Business School - Université de Toulouse, CREG - [c.favoreu@tbs-education.fr](mailto:c.favoreu@tbs-education.fr)

CHRISTOPHE MAUREL

Maitre de conférences en sciences de gestion, Université du Maine, [Christophe.Maurel@univ-lemans.fr](mailto:Christophe.Maurel@univ-lemans.fr)

## Résumé

Dans un contexte contraint, la capacité à innover d'une organisation publique dans son management devient primordiale. En effet, elle interroge à la fois le périmètre du service public, mais aussi l'adaptation des modes de fonctionnement de l'organisation à des ressources stables, voire décroissantes. Cependant, si les innovations managériales sont d'actualité, elles restent méconnues et peu maîtrisées. Cet article propose ainsi de définir l'innovation managériale, d'en proposer une typologie, mais aussi d'en déterminer les facteurs d'influence. Il montre notamment que le *leadership* et la dynamique d'innovation contribuent largement à expliquer la capacité d'une organisation publique à innover.

## Introduction : une innovation managériale nécessaire, mais peu maîtrisée dans le secteur public

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. En effet, les mutations qui affectent le secteur public local sont nombreuses. Nous pouvons citer notamment des mutations institutionnelles, tant au niveau de l'État que de l'Europe, mais aussi des mutations politiques avec des changements de niveau de compétences, l'attribution de compétences spécifiques, ou

encore le désengagement de l'État sur certaines compétences. Évidemment, ces mutations entraînent des contraintes, en particulier sur le plan financier avec une augmentation des dépenses sans nouvelles recettes possibles voire même avec des dotations en baisses, mais aussi des changements organisationnels et productifs avec un recours à l'externalisation ou encore la satellisation de plus en plus courant. Toutes ces modifications profondes s'accompagnent aussi de mutations démocratiques avec la volonté d'un engagement plus fort de la population pour lutter contre son insatisfaction croissante et sa défiance, ainsi que des évolutions culturelles de la population mais aussi des agents du service public local.

Dans ce contexte, l'innovation est 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. C'est aussi un moyen d'anticiper les évolutions futures, créant incertitude et flou, complexité organisationnelle et relationnelle, mais aussi l'apparition de nombreux problèmes liés aux ressources humaines lorsque ces mutations ne sont pas gérées (risques psycho-sociaux, perte de reconnaissance, distance entre le professionnel et le personnel, perte de motivation au travail, etc.).

Pour autant, malgré sa vraisemblable importance dans ce contexte, il est difficile de définir avec précision l'innovation managériale, notamment en veillant à la distinguer de l'innovation technologique qui, elle, est beaucoup plus étudiée, notamment par son caractère plus tangible et plus ancien dans les organisations, en particulier dans le secteur privé et industriel. De plus, il est aussi complexe de piloter l'innovation managériale, lié à son caractère intangible et incertain. Aussi, il apparaît difficile d'en dégager les facteurs de succès qui permettrait d'en maîtriser le processus de mise en œuvre et d'évaluation. Enfin, de nombreux échecs sont constatés s'agissant de la diffusion en interne (dans l'organisation publique) mais aussi en externe (entre organisations publiques) de l'innovation managériale, souvent expliqués par la difficulté à s'approprier une innovation managériale et de l'intégrer dans les routines organisationnelles.

Pour l'ensemble de ces raisons, nous avons ici souhaité proposer, dans un premier temps, une définition et une typologie de l'innovation managériale. Ensuite, nous revenons plus en détail sur les déterminants d'une innovation managériale, en faisant un focus tout particulier sur le lien étroit entre la présence antérieure d'innovation et l'impulsion de nouvelles innovations au sein d'une organisation publique locale, montrant les relations d'interdépendance.

## 1. Proposition d'une définition et d'une typologie de l'innovation managériale dans le secteur public

Selon le dictionnaire Le Petit Larousse, l'innovation provient du latin « *innovare* » qui se décompose en « *novare* » indiquant le changement ou ce qui est nouveau, le préfixe « *in* » indiquant, quant à lui, un mouvement vers l'intérieur. L'innovation apparaît donc, avant toute chose, comme un mouvement de l'extérieur vers l'intérieur. Son origine se situe plutôt dans le secteur privé et industriel. Elle se déploie plus tard dans le contexte public.

### A. - L'innovation dans le contexte privé : logique technologique vs organisationnelle

L'acceptation historique de l'innovation dans le secteur privé est plutôt liée à une logique technologique. En effet, les premiers écrits sur l'innovation concernent ainsi les innovations « produit », mais aussi les innovations concernant les modèles de développement commerciaux<sup>1</sup>. Cependant, les études abordant ces innovations exogènes, c'est-à-dire mettant en relation l'entreprise et son marché, constatent que la performance dégagée par ce type d'innovation reste court-termiste, et sa capacité à générer de la performance à long terme reste incertaine.

---

<sup>1</sup> L'innovation produit concerne actuellement par exemple la téléphonie mobile, les innovations des modèles de développement commerciaux étant elles liées par exemple au développement du low-cost.

Ainsi, Hamel <sup>2</sup> indique que la performance des organisations dépend principalement la capacité à créer et développer de l'innovation managériale, celle-ci demeurant une question plus endogée, originale et moins maîtrisée. Dans ce dernier sens, Birkinshaw et Mol <sup>3</sup> relèvent en effet que sur « 12 774 articles publiés dans des revues scientifiques touchant à l'innovation technologique, seulement 114 se rapportent à l'innovation managériale ». En complément, il est intéressant de souligner que s'agissant de la France, près de la moitié des innovations qui sont réalisées chaque année n'ont pas de composantes technologiques <sup>4</sup> alors que les fonds publics financent principalement ce type d'innovations.

L'innovation managériale apparaît alors en complément des innovations technologiques, mettant en évidence qu'une entreprise peut créer de la valeur par son organisation, au-delà de sa capacité à développer ses produits et son marché. Dans cette logique, Hamel et Breen <sup>5</sup> identifient ainsi quatre types d'innovation à savoir :

- les innovations de procédés, concernant les opérations, processus des organisations, et n'apparaissant pas comme décisive sur le plan concurrentiel ;
- les innovations de produits/services, pouvant contribuer au développement de l'organisation, mais avec un risque que l'innovation soit rapidement copiée ;
- les innovations stratégiques permettant l'utilisation d'un nouveau modèle économique, d'une rupture susceptible de perturber la concurrence, mais dont l'identification des facteurs clés du succès reste relativement aisée ;
- et les innovations managériales, qui constituent une combinaison complexe de ressources et de savoir-faire particulièrement difficile à identifier et à dupliquer pour un concurrent.

Dès lors, les innovations managériales apparaissent clairement comme un moyen pour les organisations de créer de la valeur. Elles restent toutefois plus difficiles à mettre en œuvre. En effet, les innovations technologiques restent plus tangibles, objectives et maîtrisables que les innovations managériales, elles, plus subjectives, immatérielles et complexes car souvent humaines et sociales.

L'innovation managériale se développant dans les pratiques, plusieurs auteurs en proposent alors une définition. Birkinshaw, Hamel et Mol <sup>6</sup> la définissent ainsi comme « l'invention et la mise en œuvre d'une pratique managériale, d'un processus managérial, d'une structure ou d'une technique managériale, qui sont nouveaux pour l'état de la connaissance dans l'intention de réaliser les objectifs organisationnels ». Au-delà de son aspect novateur, cette définition nous apprend que l'innovation managériale concerne une pratique, un processus, une structure ou une technique organisationnelle. En complément, Rogers (1995)<sup>7</sup> et De Lancer Julnes (2008)<sup>8</sup> définissent une innovation managériale comme la génération et/ou l'adoption, par une organisation, de nouvelles idées ou comportements. Ici l'innovation managériale est plus large, car elle peut aussi concerner la culture organisationnelle. Elle ne constitue pas, non plus, seulement une invention, mais aussi l'adaptation à une organisation d'une innovation déjà engagée par ailleurs. Ainsi, à la différence d'une innovation technologique, qui peut être

---

<sup>2</sup> G. Hamel, *Management Innovation, Leadership Excellence*, 2009.

<sup>3</sup> J. M. Birkinshaw, M. J. Mol., *How Management Innovation Happens MIT Sloan Management Review* 47, n° 4 (June 1), 2006.

<sup>4</sup> P. Morand, D. Manceau, *Pour une nouvelle vision de l'innovation*, Paris : Doc. fr. 2010.

<sup>5</sup> G. Hamel Gary, B. Breen, *The Future of Management*, Harvard Business Press, 2007.

<sup>6</sup> J. Birkinshaw, G. Hamel G. et M. J. Mol, *Management Innovation, Academy of Management Review*, vol. 33, n° 4, 2008.

<sup>7</sup> E.M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York, 4e éd, 1995.

<sup>8</sup> P. De Lancer Julnes, *Performance-Based Management Systems- Effective Implementation and Maintenance, Public Administration and Public Policy*, CRC Press, 2008.

assimilée à un objet unique de par son caractère tangible, une innovation managériale semble constituer un objet multiple adapté aux spécificités de chaque organisation concernée. Dans ce cadre, l'innovation managériale se différencie alors d'une innovation technique du fait de son caractère tacite des connaissances, l'identification à des individus, l'absence de brevetabilité, et son impact prononcé sur le système social (transformations des interactions, des valeurs et représentations entre acteurs).

#### B. - L'innovation dans le contexte public : logique territoriale vs managériale

Dans le contexte public, les premiers écrits étant plutôt spécifiques au contexte privé, l'innovation constitue un centre d'intérêt plus récent. Elle est actuellement portée à l'échelle européenne en particulier par l'Observatoire de l'innovation publique de l'OCDE. À l'échelle nationale, de nombreux dispositifs existent aussi tels que Futurs Publics, le laboratoire Superpublic, ou encore le programme Réacteur Public. À l'échelle plus locale, l'observatoire Territoria, la 27<sup>e</sup> région ou encore le laboratoire des Administrateurs Territoriaux de France analysent et diffusent aussi les pratiques innovantes dans le secteur public. Dans ce contexte, l'innovation managériale est peu abordée de manière spécifique. Comme l'innovation technologique à ses débuts dans le secteur privé, l'innovation est en effet traitée d'un point de vue exogène en se focalisant sur les innovations sociales ou territoriales. Ainsi, la Commission européenne <sup>9</sup> définit l'innovation publique comme « *le développement et la mise en œuvre de nouvelles idées (produits, services et modèles) pour répondre à des besoins sociaux et créer de nouvelles relations ou collaborations sociales* ». Dans le même sens, et plus récemment, le rapport Oural <sup>10</sup> définit l'innovation locale comme étant une réponse nouvelle (ou transférée dans un contexte nouveau) à une problématique et/ou à un besoin identifiés dans un territoire, en vue d'apporter une amélioration du bien-être et un développement local durable.

Le prisme d'analyse étant ici volontairement territorial, l'innovation managériale n'est alors que peu ou pas traitée. Or, à l'instar du secteur privé, l'innovation managériale se doit d'être définie de manière spécifique, du fait de l'influence que l'innovation sociétale, externe, peut avoir sur l'innovation managériale, plus interne. Au regard des études antérieures, nous la définissons ainsi non seulement par la proposition (invention) ou le transfert dans un contexte nouveau, mais aussi par la mise en œuvre (appropriation, intégration) de stratégies locales, de structures/organisations, de règles/normes, de cultures, d'outils/techniques, de modes de fonctionnement des services publics locaux, significativement différents des pratiques habituelles. L'innovation managériale dans le contexte local est ainsi de différentes natures, stratégique, organisationnelle, comportementale, culturelle ou instrumentale. Elle est aussi en relation avec des innovations sociétales, plus exogènes, dont la vocation est d'adapter le service public aux besoins et aux évolutions du territoire. Au global, de manière schématique, nous pouvons ainsi écrire les relations suivantes :

Innovation territoriale = innovation managériale x innovation sociétale <sup>11</sup>
---

Innovation managériale = innovation stratégique + innovation organisationnelle + innovation comportementale/culturelle + innovation instrumentale
---

<sup>9</sup> European commission, *Guide to Social Innovation, Regional and Urban Policy, 2013.*

<sup>10</sup> A. Oural, *L'innovation au pouvoir : pour une action publique réinventée au service des territoires, SGMAP, 2015.*

<sup>11</sup> Dans cette représentation simplifiée, nous utilisons ici la multiplication dans la mesure où les innovations managériales ou sociétales apparaissent ne pas pouvoir exister seules pour créer des innovations territoriales. C'est la combinaison entre des logiques internes et externes qui semblent au contraire être nécessaires.

## 2. Analyse des facteurs clés de succès des innovations managériales dans le secteur public local

Au-delà de sa définition, de son intégration dans un cadre plus global (celui de l'innovation territoriale), mais aussi de sa typologie, il nous a aussi semblé nécessaire de définir les facteurs clés de succès de l'innovation managériale. En effet, cette dernière peut être appréhendée comme un phénomène multidimensionnel, dont la dynamique est influencée par une diversité de facteurs internes et externes à l'organisation. Ainsi, les études sur les antécédents de l'innovation publique locaux considèrent généralement trois familles de facteurs.

A. - Les facteurs contextuels ou organisationnels/individuels : déterminisme vs volontarisme

Un premier courant identifie les facteurs environnementaux ou contextuels comme explicatifs des innovations managériales. Par exemple, Damanpour et Schneider<sup>12</sup> mettent en évidence l'influence positive de la croissance économique ou démographique, de la taille du territoire et de la 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 d'une organisation à des modifications environnementales. L'innovation apparaît alors comme une réponse à des enjeux de développement, en termes d'opportunités ou de menaces. Ainsi, selon Weitz et Shenhav<sup>13</sup>, l'influence des pressions institutionnelles et du contexte politique sur les choix d'innovation est importante. Dans cette logique, la quête de légitimité ou les phénomènes de mimétisme peuvent expliquer en grande partie la dynamique d'innovation au sein du secteur public. L'innovation est alors engagée au regard de logiques externes, en rapport avec d'autres parties prenantes, que cela soit la population ou bien d'autres collectivités locales qui auraient déjà engagé une innovation identique.

D'autres recherches s'intéressent, elles, à l'influence d'une diversité de caractéristiques organisationnelles dont la taille, la communication, les ressources, ou les relations intra-organisationnelles sur la capacité à innover. Dans ce cadre, le rôle et les caractéristiques des managers publics et des leaders politiques et administratifs ont fait l'objet d'analyses plus poussées<sup>14 15</sup>. Ces études permettent ainsi de mettre évidence leur influence différenciée sur la dynamique d'innovation des organisations publiques. Selon cette approche, l'innovation est la résultante de l'action planifiée et volontaire d'un leader ou d'un individu, en interne, qui remplit une fonction significative d'agent du changement<sup>16 17</sup>. Deux types de leadership semblent avoir un rôle déterminant mais différencié dans la mise en œuvre d'innovations managériales : le leadership politique et le leadership managérial. Alors que le leadership politique, au sens de Nutt et Backoff<sup>18</sup>, conduit une mission de légitimation et de promotion socio-politique de la

---

<sup>12</sup> F. Damanpour et M. Schneider, *Phases of the Adoption of Innovation in Organizations : Effects of Environment, Organization and top Managers*, *British journal of Management*, vol. 17, p. 215-236, 2006.

<sup>13</sup> E. Weitz et Y. Shenhav, *A Longitudinal Analysis of Technical and Organizational Uncertainty in Management Theory*, *Organization Studies*, vol. 21, n° 1, p. 243-266, 2000.

<sup>14</sup> F. Damanpour et M. Schneider, *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, 2008.

<sup>15</sup> J. Gould-Williams, *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, 2004.

<sup>16</sup> W.W. Burke, *Organization Change : Theory and Practice*, Thousand Oaks, Sage Publications, 2002.

<sup>17</sup> W.R. Scott, *Institutions and organizations*, Thousands Oaks, Sage Publications, 2001.

<sup>18</sup> P.C. Nutt et R.N. Backoff, *Strategic Management of Public and Third Sector Organisations*, Josey-Bass Publishers, 1992.

démarche, la responsabilité du leader technique se centre autour des fonctions d'organisation, d'encadrement et d'évaluation.

Si des facteurs contextuels et organisationnels/individuels peuvent théoriquement influencer l'innovation managériale, les influences pratiques peuvent être toutefois spécifiques en fonction des terrains d'application. Ainsi, dans le contexte français, Favoreu et al. <sup>19</sup> soulignent le rôle déterminant des leaders et des responsables internes dans la mise en œuvre d'une innovation managériale, à savoir une démarche de pilotage des politiques locales, ainsi que la faible influence des facteurs contextuels et environnementaux pour les collectivités françaises.

#### B. - Les facteurs liés aux innovations elles-mêmes : la dynamique innovante

Concernant toujours les facteurs clés d'implémentation de l'innovation dans les organisations, plus récemment, des recherches portent aussi sur l'analyse de l'influence des caractéristiques perçues de l'innovation sur son processus d'adoption. Dans ce sens, Damanpour et Schneider (2006, *ibidem*) mettent en évidence l'influence négative sur la dynamique d'innovation d'attributs tels que le coût de l'innovation, sa complexité et son impact ou avantage relatif.

Bien qu'ayant abordé, 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. 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 <sup>20</sup>. Or, des recherches récentes tendent à suggérer des relations et des interdépendances entre les différentes innovations mise 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 <sup>21</sup>, où les innovations ne seraient ainsi pas neutres les unes par rapport aux autres, mais au contraire interdépendantes, admet des relations d'influence mutuelle directes et/ou indirectes :

- De manière directe, il existerait un principe d'évolution réciproque ou d'optimisation conjointe entre les systèmes sociaux et/ou techniques mobilisés par des innovations managériales de nature différente. L'évolution d'une pratique implique et déclenche alors la transformation d'une autre, dans une approche séquentielle ;

⇒ Grand Cognac, communauté de communes, composé de 14 communes, a engagé un schéma de mutualisation début 2015. Les rapprochements entre les services se sont amplifiés pour aboutir, courant été 2015, à des réflexions sur un projet de territoire. L'innovation organisationnelle que constitue un schéma de mutation a ainsi généré une autre innovation managériale, de nature plus stratégique. Le projet de territoire, envisagé initialement, n'avait pu émerger au départ. Par contre, une fois le schéma de mutualisation engagé, les nouvelles modalités de travail, plus collaborative, ont fait émergé une nouvelle manière d'appréhender la stratégie territoriale de l'EPCI. Plus tard même, début 2016, un second schéma de mutualisation a été engagé, encouragé par les élus, grâce à l'expérience acquise lors des deux premières innovations managériales.

---

<sup>19</sup> C. Favoreu, D. Carassus, C. Maurel, D. Gardey, *Les déterminants de l'adoption et de la mise en œuvre d'un management par la performance : application aux collectivités locales françaises, Finance – Contrôle – Stratégie*.

<sup>20</sup> C. Ayerbe, C. Fonrouge, *Les transitions entre innovations : études de cas et proposition d'une grille d'interprétation, finance Contrôle Stratégie, Vol. 8, n° 2, p. 39-64, 2005*.

<sup>21</sup> S. Dubouloz, *Les barrières à l'innovation organisationnelle : le cas du Lean Management, Management International, Vol. 17, n° 4, p. 121-144, 2013*.

Cette dernière innovation managériale apparaît ainsi comme un prolongement des deux innovations antérieures, avec des interrelations fortes, les dimensions organisationnelles et stratégiques s'enrichissant.

- De manière plus indirecte, il existerait aussi une capacité d'innovation, au sens des capacités organisationnelles de Teece <sup>22</sup>. Ainsi, les innovations antérieures contribueraient à développer au cours du temps une capacité d'innovation accrue définie comme une aptitude de la firme à développer de nouveaux services, idées et processus <sup>23</sup>. L'innovation contribuerait alors à instaurer de nouvelles représentations et comportements (créativité, prise de risque), ainsi que des interactions et des apprentissages favorables à une innovation plus poussée. Cette idée est aussi développée par Wynen et al. <sup>24</sup>, 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.
- ⇒ Angers<sup>25</sup> a engagé, en 2015, sur ces trois structures (ville centre, métropole et CCAS), une démarche de relecture des politiques publiques. Cette innovation managériale est à la fois de nature stratégique, par la mise en œuvre d'une segmentation stratégique, organisationnelle, par la rénovation du dialogue de gestion, mais aussi instrumentale, par la production d'information et d'aide à la décision. Préalablement à cette importante innovation managériale, dès 2012, un système d'information comptable et financier, consolidé sur ces trois structures, est mis en œuvre dans l'optique, notamment, de calculer les coûts de revient des politiques locales produites. Cette première innovation, de nature informationnelle et technique, génère alors des apprentissages à travailler ensemble sur une durée longue, et permet de collaborer sur des thématiques transversales. Cette première innovation managériale apparaît ainsi comme un premier pas pour, plus récemment, initier une démarche innovante plus englobante, s'appuyant sur les représentations individuelles et collectives favorables aux innovations et permettant de réaliser des prospectives et plans d'action unifiés sur les trois structures.

## Conclusion : vers une dynamique innovante à l'échelle locale

Dans un contexte public où l'innovation devient primordiale, nous avons cherché ici à définir et à mieux comprendre un type d'innovation, à savoir celui managérial. En effet, le contexte contraint actuel oblige les collectivités à modifier leurs modes de fonctionnement, à prévoir une stratégie, à piloter leurs politiques publiques ou encore à organiser le changement, alors que jusqu'à présent elles n'avaient que peu d'incitations ou d'obligations à initier ces évolutions. De plus, l'innovation managériale, récente dans les organisations publiques, est assez méconnue, au

---

<sup>22</sup> D J. Teece, *Explicating dynamic capabilities : the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, n° 13, p. 1319-1350, 2007.

<sup>23</sup> L. Luo, P.K. Kannan, B. Besharati and S. Azarm, *Design of robust new products under variability : Marketing meets design*, *The Journal of Product Innovation Management* 22, 177-192, 2005.

<sup>24</sup> J. Wynen, K. Verhoest, E. Ongaro et S. Van Thiel, *Innovation- oriented culture in the public sector*, *Public Management Review*, Vol. 16, n° 1, p. 45-66, 2014.

<sup>25</sup> F. Gillard, L. Le Sager, P. Le Lann (2016), *Démarche de relecture des politiques publiques à Angers : système de pilotage, d'animation et d'information associés : RGP 2016*, 46.



contraire de l'innovation technologique, dans le secteur privé, ou de l'innovation sociétale dans le secteur public.

Au final, après analyse, l'innovation managériale publique apparaît tout d'abord comme multidimensionnelle, de nature à la fois stratégique, organisationnelle, comportementale/culturelle et instrumentale. Elle apparaît ensuite comme liée à l'innovation sociétale, plus exogène, dont la vocation est d'adapter le service public aux besoins et aux évolutions du territoire, formant au total l'innovation territoriale. Enfin, elle apparaît être influencée par des facteurs à la fois contextuels, organisationnels, individuels et/ou liés à la dynamique d'innovation elle-même.

Nos analyses mettent, en particulier, en évidence la nature des liens existant entre l'implémentation d'une première innovation et l'adoption dans un second temps d'une seconde innovation. Une innovation managériale apparaît ainsi comme un déterminant favorable à l'émergence d'autres innovations managériales en générant chez les acteurs impliqués une incitation à l'innovation et en influençant positivement la capacité de ces mêmes acteurs à innover. Les liens, directs ou indirects, entre types d'innovation managériale, nous incite, pour conclure, à ce que les collectivités locales portent une attention particulière à la dynamique des innovations managériales. Ainsi, l'innovation managériale semble tout d'abord devoir faire l'objet d'une stratégie préalable, les innovations étant liées les unes aux autres, et sur un temps long. Aussi, l'innovation managériale doit faire l'objet d'une vigilance spécifique concernant sa mise en œuvre. En effet, les études antérieures montrent le processus de changement peut être plus important que le changement lui-même, notamment dans la position du leader, du rôle de la communication interne ou de la participation des acteurs <sup>26</sup>. Enfin, l'innovation managériale semble devoir être progressive et incrémentale, donc anticipée. En effet, l'innovation managériale devant être constitutive d'une dynamique innovante, il semble alors pertinent de commencer ce processus long et complexe par des innovations managériales de faible ampleur, peu complexe / coûteuse et avec des chances de réussite importantes. Ainsi, une dynamique innovante peut se créer et modifier à la fois les pratiques locales, mais aussi, et surtout, les comportements et cultures des acteurs, qu'ils soient élus ou administratifs, face au changement.

L'innovation managériale étant récente dans le secteur public local et les incitations à innover de plus en plus fortes, de nombreux prolongements, opérationnels ou plus académiques, restent ainsi à engager. En un mot, Innovons !!

---

<sup>26</sup> M. Crozier, *Nécessité du changement, difficulté du changement*, *Le Débat*, 1993.