Innovation managériale

David Carassus, Professeur des universités en sciences de gestion (CREG/OPTIMA, UPPA/E2S)

L'innovation managériale peut être définie 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* » (Birkinshaw, Hamel et Mol, 2008). C'est une question relativement récente dans la littérature académique, comparativement à l'innovation technologique. Ainsi, Birkinshaw et Mol (2006) recensent plus de 1 200 articles scientifiques traitant de l'innovation technologique, contre à peine plus de 100 traitant de l'innovation managériale. Les innovations technologiques sont en effet plus tangibles, objectives et maîtrisables, alors que les innovations managériales restent plus subjectives, immatérielles et complexes, car souvent humaines et sociales. Pourtant, Hamel et Breen (2008) indiquent que *« seule l'innovation managériale a la capacité de créer des avantages à long terme* », expliquant l'intérêt plus récent pour ce thème dans la littérature académique.

Plusieurs définitions de l'innovation managériale prennent leurs origines dans les pratiques du secteur privé. Si nous voulons rendre plus spécifique cette définition au secteur public, il est alors possible de s'appuyer sur la double fonction de production des organisations publique définie par Gibert (1986). La première transforme des entrants (personnel, matériel, budget, système d'information) en réalisations (délivrance de prestations publiques) sur la base d'objectifs pré-définis. La seconde met en relation ces réalisations avec le territoire concerné pour donner naissance à l'impact, et ainsi répondre aux besoins sociétaux en matière de politique publique. Dans ce cadre, l'innovation managériale concerne clairement la première fonction de production, endogène et centrée sur le triptyque objectifs / ressources / réalisations. Les formes d'innovation managériale publique peuvent alors concerner plusieurs logiques, de manière isolée ou combinée :

- une logique stratégique, en se centrant sur les relations amont entre l'organisation publique et son environnement (par exemple, par la mise en œuvre d'une analyse des besoins sociaux, ou l'émergence d'un nouveau modèle stratégique de développement),
- une logique organisationnelle, en se focalisant sur la maîtrise des processus et ressources structurelles (par exemple par le recours à la mutualisation, la mise en œuvre une politique d'achats publics au-delà de la seule commande publique, ou par l'application du Lean Management),
- une logique RH, en accompagnement au changement, en gérant les risques psycho-sociaux, ou en améliorant les conditions de la qualité de vie au travail,
- une logique technologique, en développant la dématérialisation, les système d'aide à la décision, l'Open-data ou encore l'e-démocratie,
- et, enfin, une logique de service public, en participant à la modernisation des services publics existants, que cela soit sur leur forme, leur contenu, ou leur niveau de qualité.

Ces innovations managériales répondent en outre à différentes mutations du contexte public, qu'elles soient de nature financière, démocratique, politiques, ou encore productives. Ainsi, elles permettent de prendre en compte l'augmentation de la complexité organisationnelle publique et des tensions associés. A défaut, le décalage entre fortes évolutions publiques et inertie interne peut participer, non seulement, à une érosion des ressources organisationnelles, marquée par exemple par une dégradation des conditions de travail et des performances RH, mais aussi à une érosion des ressources individuelles, repérée par une perte de la motivation au travail ou une augmentation de l'absentéisme et du turn-over (Safy-Godineau, Fall et Carassus, 2020).

Toutefois, même si elles semblent nécessaires, un certain nombre de recherches font état d'un taux d'échec ou d'insatisfaction importants en particulier ce qui concerne des innovations managériales de type management par la performance (Van Dooren et Thijs, 2010). Bien que plébiscitées, ces innovations ont ainsi du mal à s'implanter durablement et à produire des résultats significatifs au sein du secteur public. Face à ces difficultés et aux enjeux associés à l'innovation managériale publique, la

compréhension des processus d'innovation s'est alors progressivement imposée comme un thème majeur de recherche et d'analyse aussi bien pour les praticiens, que pour les acteurs académiques. Dans ce cadre, par exemple, Carassus et al. (2013) mettent en évidence l'importance des facteurs humains, techniques et contextuels dans l'émergence de l'innovation managériale locale, en insistant particulièrement sur l'intérêt du leadership politique et administratif.

Bibliographie :

BIRKINSHAW, MOL (2006), How management innovation happens, *MIT Sloan Management Review,* vol. 47, 2006, p. 81-88.

BIRKINSHAW, HAMEL et MOL (2008), Management Innovation, *Academy of Management Review*, vol. 33, n°4, p. 825-845.

CARASSUS D., FAVOREU C., GARDEY D. (2013), Factors that determine or influence managerial innovation in public contexts: the case of local performance management, *Public Organizational Review*, Springer.

GIBERT P. (1986), Management public, management de la puissance publique, *Politiques et Management Public*, vol. 4, n° 2, juin.

HAMEL et BREEN (2007), Aiming for an evolutionary advantage, *Harvard Business Review.*

SAFY-GODINEAU F., FALL A., CARASSUS D. (2020), Soutien organisationnel perçu, implication organisationnelle et satisfaction au travail : effets sur l'absentéisme maladie dans la fonction publique territoriale, *Revue des Gestion des Ressources Humaines*, Janv/Fev./Mars, n°115.

VAN DOOREN W., THIJS N. (2010), Paradoxes of Improving Performance Management (Systems) In Public Administration, *EIPASCOPE*, p.15-19.

Mots-clés : innovation managériale