



**HAL**  
open science

## L'innovation managériale dans les collectivités locales : analyse empirique de leur caractérisation et de leurs effets

David Carassus, Pierre Marin, Christophe Maurel, Yoann Queyroi, Christophe  
Favoreu

### ► To cite this version:

David Carassus, Pierre Marin, Christophe Maurel, Yoann Queyroi, Christophe Favoreu. L'innovation managériale dans les collectivités locales : analyse empirique de leur caractérisation et de leurs effets. *Revue du Gestionnaire Public*, 2018. hal-02152934

**HAL Id: hal-02152934**

**<https://univ-pau.hal.science/hal-02152934v1>**

Submitted on 29 Oct 2019

**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.

## L'innovation managériale dans les collectivités locales : analyse de leur caractérisation et de leurs effets

**David CARASSUS**, Professeur des universités en sciences de gestion, Directeur de la Chaire OPTIMA, Université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA), Chaire Optima/CREG-MET

**Christophe FAVOREU**, Professeur en stratégie, Groupe ESC Toulouse, Chaire Optima/CREG-MET

**Pierre MARIN**, Maître de conférences en sciences de gestion, UPPA, Chaire Optima/CREG-MET

**Christophe MAUREL**, Professeur des universités en sciences de gestion, Université d'Angers

**Yoann QUEYROI**, Docteur en sciences de gestion, ATER, UPPA, Chaire Optima/CREG-MET

Face à un contexte financier et budgétaire de plus en plus complexe et contraint, l'innovation apparaît aujourd'hui comme le principal vecteur d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de l'action publique (Damanpour et Schneider, 2006<sup>1</sup>) et, plus généralement, de la qualité des services publics (Boyne et al., 2005<sup>2</sup> ; Jung et Lee, 2016<sup>3</sup>). Ainsi, à l'échelle internationale, des dispositifs et des programmes nationaux et locaux visant à favoriser et diffuser l'innovation publique se multiplient.

Cependant, l'enthousiasme suscité autour de ce mouvement et les espoirs placés dans ces innovations contrastent souvent avec les résultats obtenus. En effet, 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 (Yang et Hsieh, 2007<sup>4</sup> ; Moynihan, 2006<sup>5</sup> ; Van Dooren et Thijs, 2010<sup>6</sup>). Bien que plébiscitées, ces innovations ont ainsi du mal à s'implanter durablement et à produire des résultats significatifs au sein du secteur public. On note en outre des différences de rythme et de degré d'innovation entre les organisations publiques concernées. Face à ces difficultés et aux enjeux associés à l'innovation publique, la compréhension des processus d'innovation publique 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 un contexte public mouvant et contraint, nous cherchons donc à mieux comprendre l'innovation managériale locale. Cette dernière traduit en effet l'adoption de modes de management, d'organisation et de fonctionnement qui sont nouveaux pour une organisation et qui ont pour but

---

<sup>1</sup> Damanpour, F. ; 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.

<sup>2</sup> Boyne, G. A. Law J S. ; Walker R. M.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.

<sup>3</sup> Jung, C. H., Lee G. (2016), « *Organizational Climate Leadership, Organizational Size and Aspiration for Innovation in Government Agencies* », *Public Performance & Management Review*, Vol 39, p. 757-782.

<sup>4</sup> Yang K., Hsieh J Y. (2007), « *Managerial Effectiveness of Governance performance Measurement: Testing a Middle-range Model* », *Public Administration Review*, vol. 67, n°5, p.861-878.

<sup>5</sup> 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.

<sup>6</sup> Van Dooren, W.; Thijs, N. (2010). « *Paradoxes of Improving Performance Management (Systems) In Public Administration* », *EIPASCOPE*, p.15-19.

d'améliorer la performance opérationnelle. Ainsi, les contraintes économiques et réglementaires actuelles, la prise en compte du bien-être des agents territoriaux, ou encore l'amélioration de la qualité des services publics, sont autant d'enjeux qui remettent en question les pratiques managériales traditionnelles des collectivités locales. Ces dernières, souvent décrites comme bureaucratiques, rigides et verticales, font ainsi actuellement l'objet de nombreux débats, pour les collectivités les moins avancées, voire de nombreuses évolutions, pour les plus innovantes. Le défi pour les managers territoriaux est alors de renouveler leurs pratiques en les adaptant aux évolutions à la fois de l'environnement local, mais aussi des besoins des acteurs internes aux collectivités locales. Ce climat instable laisse ainsi la place aux capacités créatives des décideurs locaux pour adapter durablement leur organisation.

Pour éclairer ce sujet, la Chaire OPTIMA a lancé fin 2017 une vaste étude nationale sur le sujet de l'innovation territoriale, intégrant l'innovation managériale. Elle a été étudiée à travers différentes dimensions clés à savoir ses caractéristiques, ses déterminants, ses processus et ses effets. Nous mobilisons ici partiellement ces résultats pour répondre à deux questions spécifiques : quelles sont les caractéristiques des innovations managériales actuellement engagées par les collectivités locales ? Quels en sont les résultats et impacts ? Nous avons obtenu 82 réponses concernant l'innovation managériale<sup>7</sup>, réponses que nous présentons ici en deux parties distinctes pour répondre à nos deux questions. Nous abordons ainsi, dans un premier temps, la caractérisation des innovations managériales engagées par les collectivités (1). Ensuite, nous décrivons les impacts de ces innovations pour les collectivités concernées (2). L'ensemble des questions mobilisées ici découle d'une revue de littérature, non présentée ici. Les questions proposées sont donc souvent fermées, avec des typologies construites *ex ante* sur la base des études antérieures.

## **1 Des innovations managériales actives centrées sur les RH, la stratégie et l'organisation**

Les premières réponses de nos participants donnent de précieuses indications quant au type d'innovation managériale engagée dans leur collectivité. Certaines sont encore des projets, quand d'autres sont concrètes. Toutes ces démarches sont ici classifiées pour en dresser une typologie, et ainsi identifier les domaines les plus favorables à l'émergence de l'innovation (1.1). Les types d'innovation sont ensuite dégagés (1.2), avant d'aborder leur état d'avancement.

### **1.1) L'innovation managériale fortement orientée sur les RH, la stratégie/évaluation et les process/qualité**

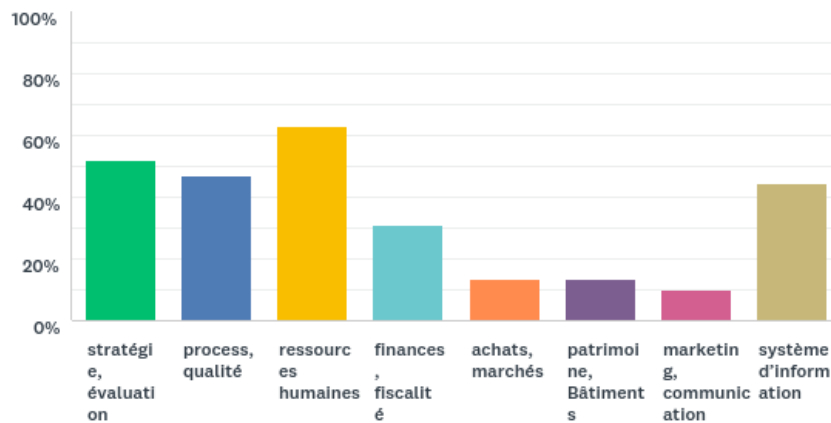
Parmi les domaines d'application des innovations managériales mises en œuvre, les répondants nous indiquent que la principale innovation engagée ces dernières années par leur collectivité concerne principalement les ressources humaines (63%), la stratégie/évaluation (52%), les process et la qualité

---

<sup>7</sup> La moitié des répondants sont des communes, un quart représente des intercommunalités. Enfin, le dernier quart compte des départements, régions et des réponses « autres ». A plus de 32%, les participants ou initiateurs de l'innovation font partie de la direction générale des services de leur collectivité. A 25%, ils sont aussi directeurs de service, ou Directeur Général Adjoint à 9%. 32% des répondants sont chargés de mission ou d'opération, responsables administratifs, secrétaire général, ou chefs de projets. Enfin, les répondants ont joué différents rôles dans la démarche d'innovation décrite. En effet, les répondants sont à 70% impliqués dans la mise en œuvre et l'implémentation de cette innovation au sein de l'organisation. 62% l'ont de plus déclaré l'avoir créée.

(47%) ou encore les systèmes d'information (44%). Les domaines d'innovations les moins représentés concernent eux les finances/fiscalité, les achats/marchés, le patrimoine/bâtiments, ou encore le marketing et la communication.

**Illustration 1 – Domaines liés l'innovation managériale**



Ces résultats montrent tout d'abord la diversité des domaines de l'innovation managériale. En effet, sur les 8 domaines proposés, 4 sortent à plus de 40%. Ces domaines sont tous novateurs, ceux plus traditionnels comme les finances/fiscalité ou les achats/marchés étant plus en retrait.

Sur le domaine RH, le plus important en nombre, différents exemples peuvent être pris pour illustrer les innovations engagées<sup>8</sup>, à savoir :

- La formation au management des responsables de services et développement du travail en transversalité (mode projet), le développement d'une culture managériale,
- La mise en œuvre d'un concours innovation afin de faire remonter des idées innovantes et d'améliorer l'organisation interne ou le service rendu aux usagers,
- L'engagement d'un management collaboratif (avec des principes d'autonomie, de responsabilité et de confiance),
- La mise en œuvre d'une charte des valeurs managériales,
- Ou la mise en place de la polycompétence des agents par la gestion des dossiers en portefeuille.

Sur le domaine Stratégie/évaluation, second domaine d'importance selon les répondants, d'autres innovations peuvent être citées, à savoir :

- La mise en place d'une cellule prospective et évaluation,
- L'engagement d'une démarche de relecture/révision des politiques publiques locales,
- La mise en place d'un outil pour calculer le coût analytique d'un équipement,
- La mise en place d'un management par objectifs (arbre à objectifs, pilotage par la valeur),
- La mise en place d'un outil d'analyse de retour sur investissement,
- Ou la mise en place d'un système de pilotage global intégrant une rénovation de la gouvernance, permettant une autre relation aux communes et à l'habitant.

<sup>8</sup> Ces exemples peuvent être rattachés à plusieurs domaines. Ici, ils sont mentionnés dans un seul domaine pour simplification.

Troisième domaine en nombre d'importance, les process, la qualité et l'organisation est aussi un domaine d'innovation conséquent. Différents exemples d'innovation managériale peuvent être cités à titre d'exemple :

- La mise en place d'une instance autonome des cadres intermédiaires, pour stimuler le comité de direction, par la dynamisation d'une Intelligence collective,
- La mise en œuvre d'une démarche de facilitation du co-développement à l'intention des cadres de direction en vue d'améliorer le parcours de l'utilisateur au sein des services municipaux
- Une démarche d'amélioration continue de ses services, pour répondre de manière optimale aux attentes de ses usagers, tout en intégrant la nécessité de modernisation des services publics,
- Ou la création d'un guichet unique pour délivrer l'ensemble des services en un seul lieu.

Le quatrième domaine d'importance est celui des Systèmes d'information. Là aussi, plusieurs exemples d'innovations managériales peuvent être cités, à savoir :

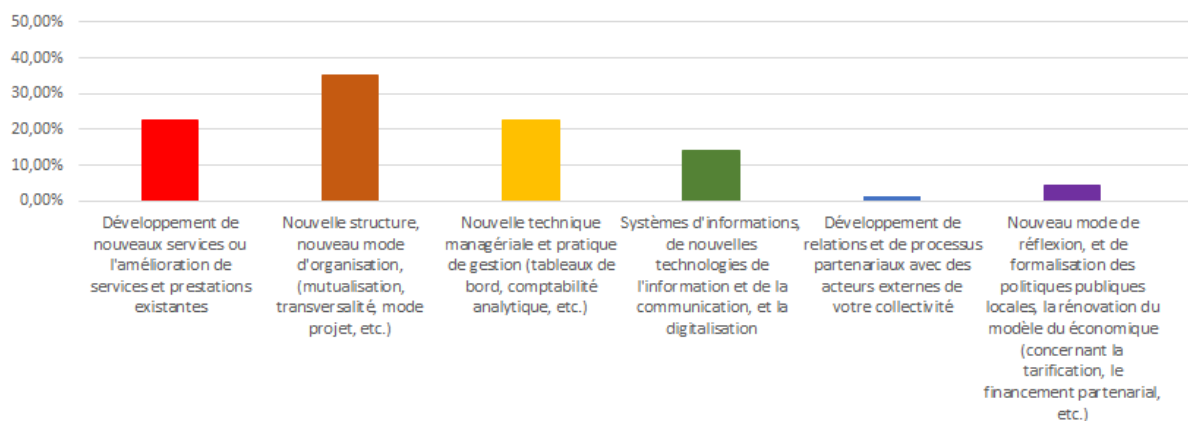
- La dématérialisation (conseils, actes des assemblées, procédures internes, comptabilité/budget),
- Le déploiement d'un espace citoyen qui permette à l'utilisateur d'accéder à tous les services de la collectivité par le biais d'un portail numérique, accompagné d'une modification en profondeur de l'organisation (distinction du front et du back office),
- Ou la mise en place d'un entrepôt de données.

D'autres cas d'innovations managériales ont été cités par les répondants, sur d'autres domaines moins significatifs. En matière d'achats / marchés, la mise en œuvre d'une centrale d'achat par exemple ; en matière de marketing / communication, la mise en place d'une démarche de marketing territorial ; ou en matière de Patrimoine / Bâtiments, la conception des bâtiments en BIM (processus intelligent basé sur des modèles 3D pour la planification, la conception, la construction et la gestion des bâtiments et des infrastructures).

### 1.2) Des innovations managériales de nature organisationnelles et instrumentales

Nous avons ensuite interrogé les collectivités sur le type d'innovation managériale engagée. Les résultats en sont les suivants :

**Illustration 2 – Type de l'innovation managériale**

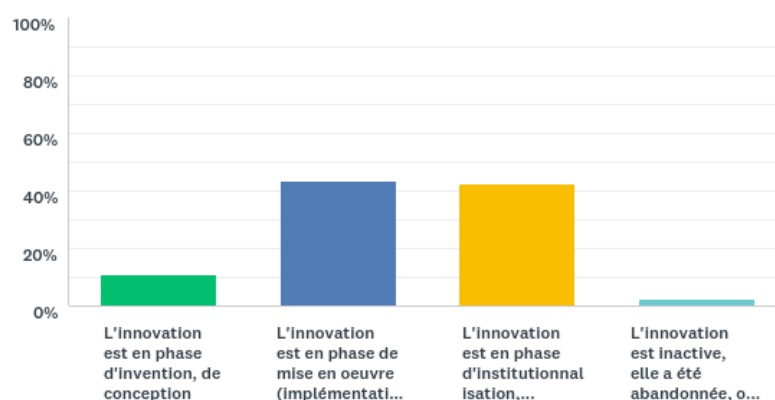


La caractéristique typologique principale des innovations managériales engagées concerne principalement, pour 35% des répondants, un nouveau mode d'organisation ou une nouvelle structuration (mutualisation, transversalité, mode projet, etc.). La priorité est donc de nature organisationnelle. Les exemples donnés précédemment illustrent la prédominance des innovations de nature **organisationnelle**. Les domaines « Process/qualité » ou « RH » permettent ainsi d'alimenter ce type d'innovation. Un peu plus en retrait, les autres types d'innovation managériale engagée concerne, pour 23 % des répondants, à la fois le développement de nouveaux services ou l'amélioration de prestations existantes, mais aussi la mise en œuvre de nouvelles techniques managériales et de pratiques de gestion. Les priorités sont ici de nature stratégiques et instrumentales. La mise en application de systèmes d'information, de communication et de digitalisation est évoquée, elle, par 14% des répondants. Les autres types d'innovation ne ressortent, eux, que faiblement. Il s'agit du développement de relations et de processus partenariaux avec des acteurs externes, ainsi que la réflexion quant à un nouveau mode de formalisation des politiques publiques locales.

### 1.3) Des innovations entre mise en œuvre et institutionnalisation

Les réponses qui suivent concernent le positionnement dans le cycle de vie de l'innovation. Plusieurs périodes sont examinées, avec, en premier lieu, la conception de l'innovation. La conception désigne toutes les activités liées à la perception des problèmes ou besoins des services, à la recherche de solutions, jusqu'à l'émergence de l'idée innovante. L'innovation est alors en phase de décision, où les décideurs évaluent sa pertinence pour la collectivité, échangent à son sujet jusqu'à prendre la décision de l'adopter. Il s'agit ensuite de dépasser le stade théorique pour laisser place à la concrétisation. A présent, l'innovation entre en phase de mise en œuvre. Cette phase comprend la préparation de la mise en usage de la nouvelle pratique managériale. Elle implique de diffuser la pratique innovante afin de l'expérimenter et la modifier pour qu'elle s'adapte à l'organisation et aux acteurs concernés. La dernière phase d'institutionnalisation correspond au fait que l'innovation est utilisée de manière courante, voire généralisée à l'ensemble des agents. C'est à ce moment que l'on peut juger de l'implantation réelle de l'innovation dans l'organisation. Notre recherche permet ainsi de mettre en évidence, pour les cas d'innovation mobilisés par les répondants, le stade relativement avancé auquel se situe les collectivités locales dans le cycle de vie de des innovations.

**Illustration 3 – Stade de l'innovation managériale choisie**



Au regard des réponses obtenues, il apparaît que les innovations mobilisées se situent entre la phase de mise en œuvre (implémentation, test, consolidation) et d'institutionnalisation (diffusion interne et

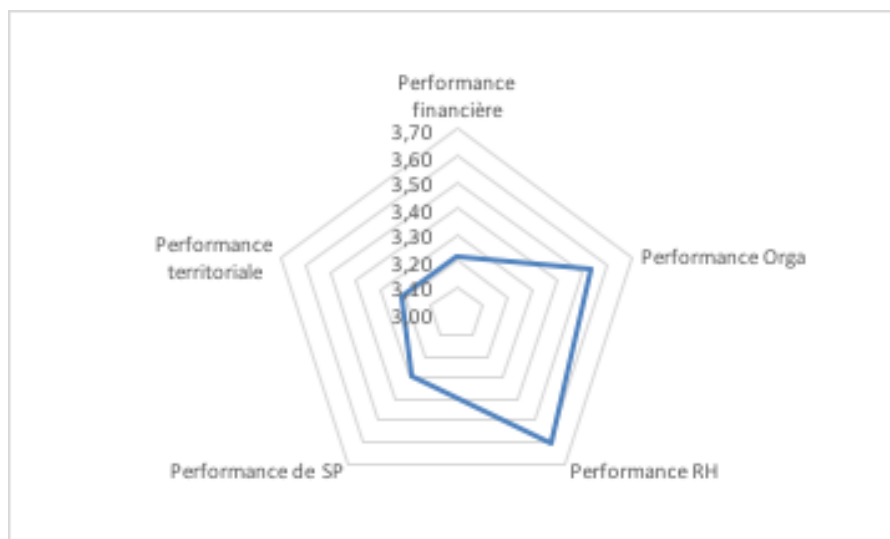
externe, légitimation) pour leur grande majorité. Seulement 11% en sont encore au stade de la conception. 2% sont en phase de reconfiguration, d'inaction ou d'abandon. Les innovations utilisées par les répondants pour cette étude sont donc actives.

## 2 Des effets de l'innovation managériale sur des dimensions RH et organisationnelles

Parce qu'elle touche différents domaines d'action de la collectivité, l'innovation managériale peut entraîner des effets à de multiples niveaux. Nous les avons ici distingués en 5 parties : des effets (1) sur la performance financière, notamment dans la capacité à maîtriser les finances locales, (2) sur la performance RH, en particulier autour de la qualité de vie au travail, (3) sur la performance organisationnelle, en lien avec les process et modes de fonctionnement de la collectivité, (4) sur la performance des services publics rendus, que cela soit en qualité ou en quantité, ainsi que (5) sur la performance territoriale, dans la relation de la collectivité avec son environnement<sup>9</sup>.

Les analyses mettent en évidence les résultats globaux suivants :

**Illustration 4 – Effets de l'innovation managériale**



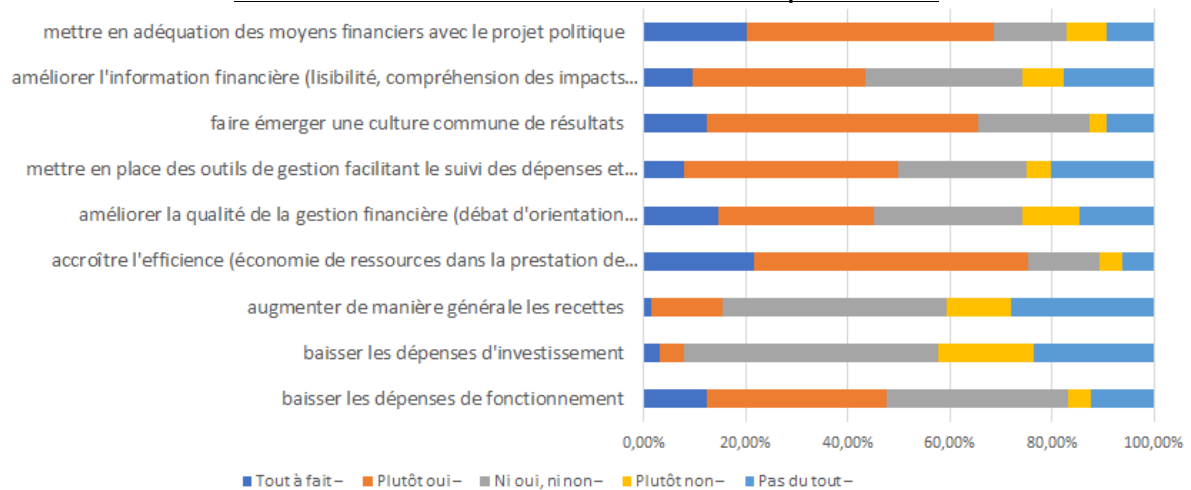
La moyenne des réponses se situant à 3, il apparaît que les effets dominants des innovations managériales engagées sont surtout de nature RH et organisationnelles. Ces réponses sont d'ailleurs logiques avec la nature des innovations engagées largement focalisées sur les process/qualité, sur les RH et sur la stratégie/évaluation. La performance financière est, elle, considérée comme plus faible, même si elle est supérieure à la moyenne. Les innovations managériales engagées auraient donc des impacts positifs de manière multidimensionnelle, finance y compris, mais en ayant des effets plus importants sur les dimensions RH et organisationnelles. Nous détaillons ces résultats par la suite, du plus petit effet perçu au plus important.

<sup>9</sup> D'après notre définition, la performance publique correspond à la capacité d'une organisation publique à maîtriser ses ressources humaines, financières et organisationnelles, afin de produire une offre de services publics adaptée, en qualité et quantité, répondant aux besoins de ses parties prenantes et générant des effets durables vis-à-vis de son territoire. Ces cinq dimensions permettent alors d'appréhender la globalité de la performance publique.

## 2.1) Des effets financiers réduits, pourtant dans un contexte de tensions

L'influence la plus faible, tout en étant supérieure à la moyenne, concerne la performance financière. Quand l'innovation managériale engagée est considérée comme ayant un effet sur la performance financière, elle permet toutefois d'accroître l'efficacité de la collectivité (pour près de 80% de réponses positives), de mettre en adéquation les moyens financiers avec le projet politique (68%), ou de participer à construire une culture commune de résultats (65%). De manière moins importante, l'innovation managériale engagée a permis de mettre en place des outils de gestion pour faciliter le suivi des dépenses et des recettes (50%) ou d'améliorer la qualité de la gestion et de l'information financière (45%). Par contre, les répondants indiquent que l'innovation engagée n'a ni favorisé une baisse des dépenses d'investissement, ni augmenté les recettes de la collectivité.

**Illustration 5 – Contribution de l'innovation sur le plan financier**



Les effets semblent ainsi focalisés sur les dépenses de fonctionnement, et l'efficacité globale de la collectivité. Ces effets restent toutefois faibles par rapport aux autres effets que nous détaillerons par la suite (10 à 20 % moins forts). Ce résultat pourrait paraître étonnant dans un contexte de tensions financières au niveau local. Les facteurs déterminants de l'innovation managériale sembleraient donc plus internes (leadership administratif, volonté politique, etc.) qu'environnementaux (contexte, mimétisme, etc.).

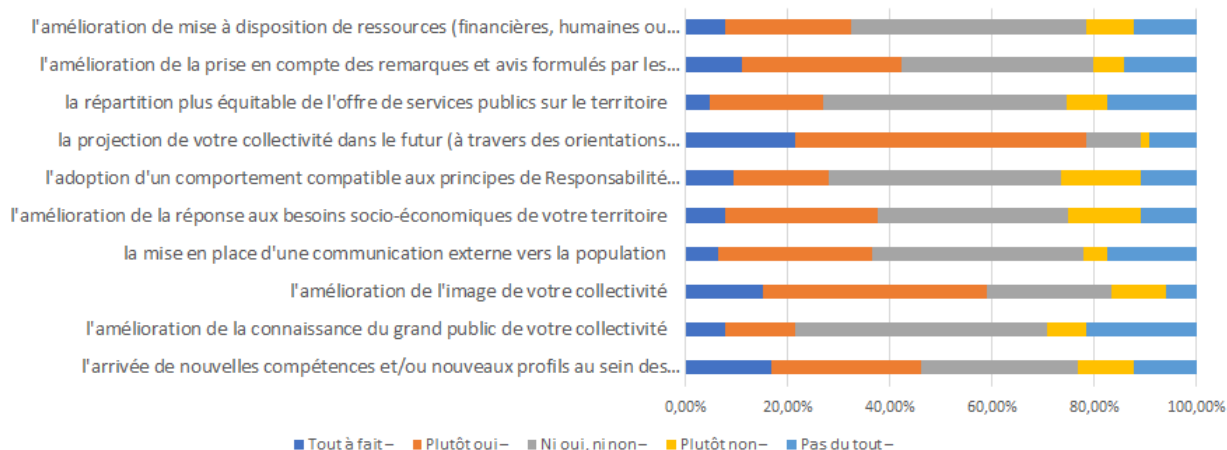
## 2.2) Des effets aussi faibles sur la performance territoriale

Au même niveau que la performance financière, l'innovation managériale engagée a aussi un effet faible sur la performance territoriale. Quand l'innovation managériale engagée est considérée comme ayant un effet sur la relation de la collectivité avec son environnement, elle permet toutefois de projeter la collectivité dans le futur (à hauteur de 80% de réponses positives), mais aussi d'améliorer de manière importante l'image de la collectivité (près de 60%). Ensuite, l'innovation engagée améliore la réponse aux besoins socio-économiques du territoire et la prise en compte des remarques et avis formulés par les usagers et citoyens (près de 40%). Les autres effets relevant de cette dimension sont plutôt analysés comme faibles, avec un nombre de réponses neutres importantes (ni d'accord, ni pas d'accord). C'est notamment le cas pour la répartition plus équitable de l'offre de services publics, ou l'amélioration de la collectivité par le grand public. Ces effets réduits semblent toutefois cohérents avec la nature managériale des innovations analysées. La relation au



territoire et à la population ne semble ni une priorité de départ, ni un effet dégagé de manière indirecte.

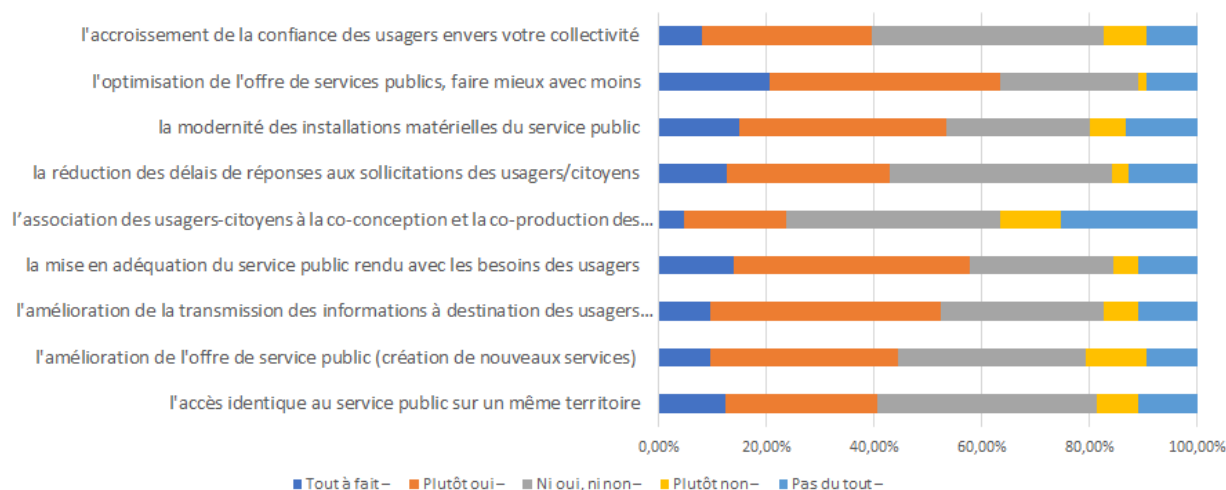
**Illustration 6 – Contribution de l’innovation sur le plan territorial**



### 2.3) Une influence modérée sur l’offre de service public

De manière cohérente avec l’effet précédent, les innovations managériales engagées n’ont qu’une influence modérée sur l’offre de services publics proposée par la collectivité concernée. Quand elle est positive, elle est cependant évoquée comme ayant des effets sur l’optimisation des services publics (plus de 60 % de réponses positives) ou sur l’adaptation des services aux besoins des usagers (près de 60%). L’innovation est également reconnue pour améliorer la transmission des informations à l’attention des usagers, et l’amélioration de la modernité des installations (près de 50%).

**Illustration 7 – Contribution de l’innovation sur le plan du service public**



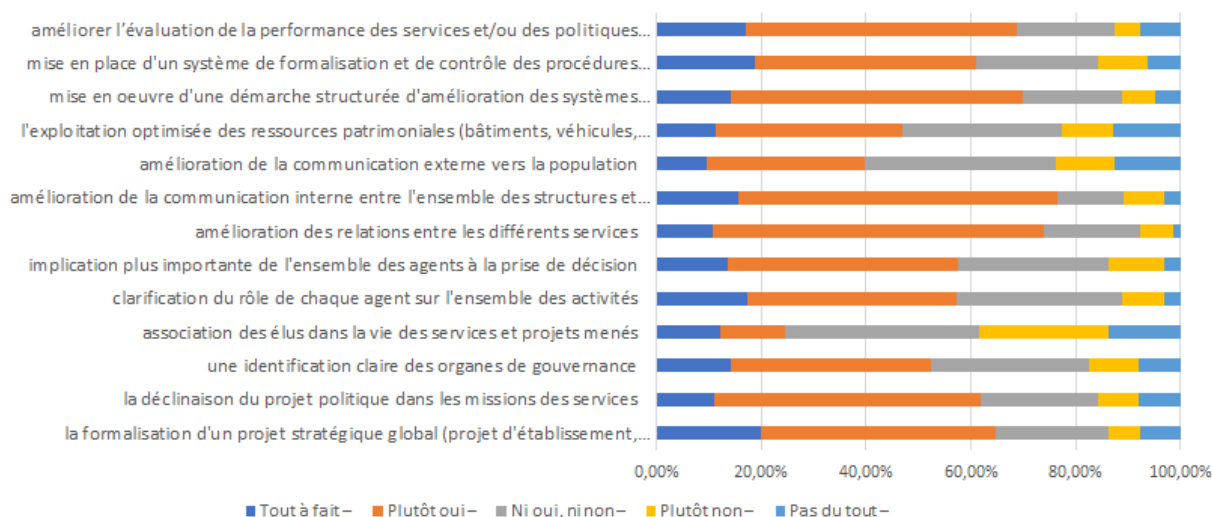
A contrario, l’innovation engagée n’a pas permis l’association des usagers aux politiques publiques ou l’accroissement de la confiance des usagers envers la collectivité. Ces résultats semblent cohérents avec les innovations managériales engagées, centrées sur le mode de fonctionnement de la collectivité. Elles n’ont ainsi que peu d’orientation exogènes, sur le service public produit, que cela soit en termes de qualité ou de quantité.

## 2.4) Une influence importante sur le plan organisationnel

Sur le plan organisationnel, les innovations managériales engagées ont, par contre, des effets plus importants que sur les dimensions exogènes précédentes et sur celle financière. Parmi les influences les plus fortes, les répondants insistent sur l'amélioration des relations et de la communication interne entre l'ensemble des structures et des agents (avec près de 75% de réponses positives). L'innovation managériale engagée a aussi permis d'améliorer l'évaluation de la performance de la collectivité, de mettre en place des contrôles internes (procédures, systèmes d'information), de décliner le projet politique dans les missions des services ou bien de formaliser un projet de territoire (avec plus de 60% de réponses positives pour chacun de ces effets). La clarification le rôle de chaque agent, ainsi que l'implication de chacun dans la prise de décision apparaissent eux comme des impacts positifs pour 50 % des répondants.

Les résultats sont par contre plus mitigés sur d'autres effets. En effet, les répondants indiquent des influences réduites sur l'association des élus dans la vie des services (près de 80% de réponses neutres ou négatives), sur l'amélioration de la communication externe vers la population, sur l'exploitation optimisées des ressources patrimoniales (près de 60%), ou sur une identification claire des organes de gouvernance (près de 50%).

**Illustration 8 – Contribution de l'innovation sur le plan organisationnel**



Les innovations managériales ont donc des effets importants sur la performance organisationnelle des collectivités locales. La nature des innovations engagées, centrés sur des dimensions structurelles ou RH, l'explique en grande partie.

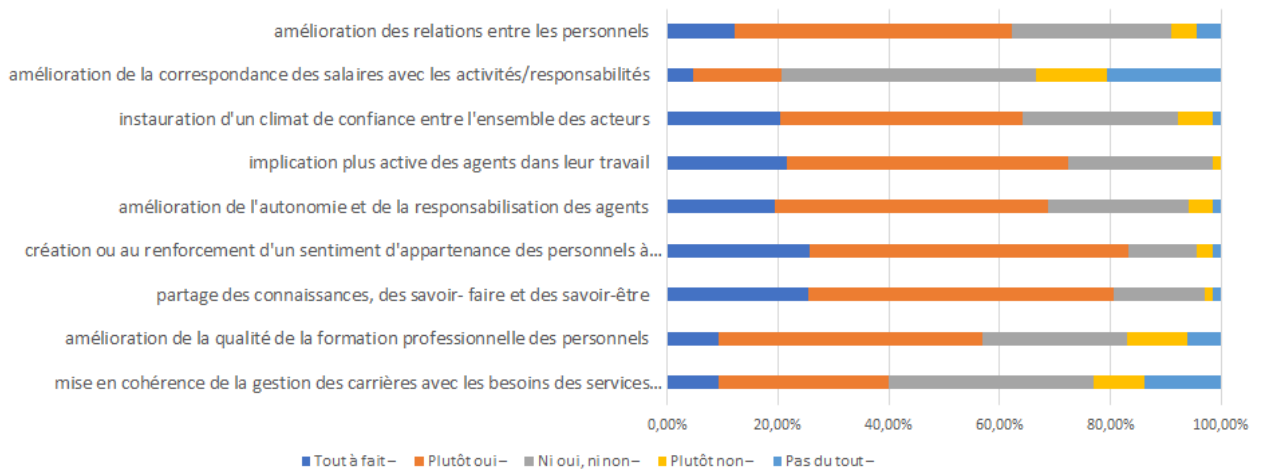
## 2.5) Des effets les plus conséquents sur les RH de la collectivité

Au-delà des effets antérieurs, les effets les plus importants sont visibles sur les dimensions RH. En effet, les répondants y indiquent des impacts positifs les plus forts au regard des innovations managériales engagées. En particulier, à plus de 80% de réponses positives, les répondants affirment que l'innovation engagée entraîne un partage des connaissances, du savoir-faire et du savoir-être, et qu'elle renforce le sentiment d'appartenance à la collectivité. En second lieu, à environ 60% de réponses positives, l'innovation managériale est déclarée comme permettant une amélioration de l'autonomie et la responsabilisation des agents, leur implication plus active, l'instauration d'un climat

de confiance, l'amélioration des relations entre les personnels ou encore l'amélioration de la qualité de la formation professionnelle des personnels. Les effets positifs de l'innovation managériale engagée apparaissent donc nombreux.

Par contre, l'innovation managériale engagée est perçue par les répondants comme n'améliorant pas la correspondance des salaires avec les activités/responsabilités (avec 80% de réponses négatives et neutres), ou ne permettant pas de mettre en cohérence la gestion carrières avec les besoins des services (avec 60% de réponses négatives et neutres). L'influence de l'innovation engagée est donc limitée sur la dimension salariale et carrière de la gestion des ressources humaines. Elle se situe plus sur des dimensions comportementales et relationnelles.

**Illustration 9 – Contribution de l'innovation sur le plan humain**



### 3 Conclusion

Au final, cette étude met ainsi en lumière différents résultats au regard de notre analyse initiale.

Sur le plan de la **caractérisation**, les expériences partagées par nos répondants mettent en avant l'engagement de nouvelles pratiques et des nouveaux processus managériaux, notamment au niveau **des ressources humaines, des process, de la stratégie et des systèmes d'information**. Les dimensions organisationnelles et individuelles de l'innovation managériale sont donc privilégiées.

Sur le plan des **effets**, les répondants nous indiquent aussi que l'innovation managériale engagée a principalement permis **d'améliorer la performance organisationnelle et la performance RH de la collectivité**. En effet, sur le plan organisationnel, l'innovation introduit un nouveau mode de gouvernance axé sur l'amélioration des relations et la communication interne entre l'ensemble des structures et des agents. Sur le plan RH, elle participe aussi à l'amélioration de l'autonomie et la responsabilisation des agents, et à une implication plus active. De manière moins importante, elle permet de mieux gérer les ressources locales, notamment sur le plan budgétaire.

En matière de service public, les répondants indiquent que l'innovation managériale engagée a permis **d'améliorer l'offre de services publics**, tant dans sa fiabilité que sa transparence vis-à-vis des usagers, mais de manière limitée.

Enfin, sur le plan territorial, l'innovation managériale, même si elle est perçue comme une réponse aux besoins socio-économiques du territoire, notamment par la prise en compte des remarques et avis formulés par la société civile, joue ici aussi un rôle étroit.

Ces premiers résultats permettant de caractériser l'innovation managériale locale à travers quelques expériences sont encourageants. Ils montrent l'intérêt des collectivités locales pour la rénovation de leurs modes de fonctionnement, dans des dimensions différentes et complémentaires, qu'elles soient humaines, organisationnelles, financières ou technologiques. Ces résultats méritent toutefois d'être creusés notamment par l'analyse compréhensive des relations entre les variables décrites ici. Les différents types d'innovation managériales connaissent-ils des modalités de mises en œuvre divergentes ? Les effets sur la performance publique locale sont-ils différents en fonction des formes d'innovations engagées ? Les caractéristiques des collectivités locales (taille, forme, etc.) impactent-elles la capacité à innover ? Telles sont quelques-unes des questions auxquelles nous répondrons par la suite en prolongement de cette première étude descriptive.