



HAL
open science

L'appropriation de l'innovation managériale dans le contexte public local

Yoann Queyroi, Pierre Marin, Benjamin Drevetton, David Carassus

► **To cite this version:**

Yoann Queyroi, Pierre Marin, Benjamin Drevetton, David Carassus. L'appropriation de l'innovation managériale dans le contexte public local. Symposium international " Regards croisés sur les transformations de la gestion et des organisations publiques", " Un demi-siècle de réformes administratives : quels effets sur la gouvernance des organisations de l'État ? ", Jun 2021, Rabat, Maroc. hal-02427590

HAL Id: hal-02427590

<https://univ-pau.hal.science/hal-02427590v1>

Submitted on 8 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.

SYMPOSIUM 2020

« Un demi-siècle de réformes administratives : quels effets sur la gouvernance des organisations de l'État ? »

Axe 4

L'appropriation d'une innovation managériale dans le contexte local : le cas de la certification qualité

QUEYROI Yoann, Docteur en sciences de gestion, Université de Pau et des Pays de l'Adour, IAE Pau-Bayonne, CREG, yoann.queyroi@univ-pau.fr

DREVETON Benjamin, Professeur des universités, IAE de Poitiers, CEREGE, bdreveton@poitiers.iae-france.fr

CARASSUS David, Professeur des universités, Université de Pau et des Pays de l'Adour, IAE Pau-Bayonne, CREG, david.carassus@univ-pau.fr

MARIN Pierre, Maître de conférences, Université de Pau et des Pays de l'Adour, IAE Pau-Bayonne, CREG, pierre.marin@univ-pau.fr

Université de Pau et des Pays de l'Adour, e2s UPPA, CREG, Pau, France
Domaine universitaire Avenue du Doyen Poplawski - BP575 64012 PAU cedex
Tél : 33 5 59 40 80 01 Fax : 33 5 59 40 80 10

Dans un environnement très contraignant, et compte tenu de fortes mutations, notamment sociétales, la dynamique d'innovation s'impose progressivement dans l'actualité politique et administrative des organisations publiques locales (Bekkers et Tummers, 2018). En effet, l'innovation est souvent présentée comme le levier principal à la disposition des collectivités locales pour relever les nombreux défis qui se posent à elles, que ce soit en termes de qualité de service (Boyne et *al.*, 2005 ; Jung et Lee, 2016), ou encore concernant l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacé de l'action publique (Damanpour et Schneider, 2006 ; De Vries et *al.*, 2018). Dans ce contexte, les innovations publiques locales, au caractère polymorphe ou multidimensionnel (Walker, 2007 ; De Vries et *al.*, 2016 ; Queyroi et *al.*, 2018), sont aujourd'hui promues, tant au niveau de l'État que sur le plan local, notamment à travers des dispositifs et programmes voués à soutenir et diffuser l'innovation publique (Arundel et *al.*, 2015).

Néanmoins, les attentes suscitées autour de ce mouvement paraissent parfois en contradiction avec les résultats obtenus. En effet, de nombreuses tentatives d'innovations se soldent par des échecs ou bien par des insatisfactions, contrebalançant les espoirs que celles-ci ont générés (Moynihan 2006 ; Van Dooren et Thijs, 2010). Dans ce sens, au sein d'un processus d'innovation qui peut être divisé en plusieurs phases (Birkinshaw et *al.*, 2008 ; Damanpour et Schneider, 2008), l'étape d'appropriation des innovations semble être une préoccupation majeure en raison de sa complexité (Denis, 2004 ; Storey et Buchanan, 2008). En effet, si de nombreuses innovations sont aujourd'hui adoptées et mises en œuvre par les collectivités, un faible nombre d'entre elles dépasse ces phases initiales, en parvenant à s'intégrer dans l'organisation, à pénétrer les pratiques quotidiennes des acteurs et à produire des résultats (Buchanan et *al.*, 2005).

En outre, de nombreuses recherches se sont intéressées aux déterminants des innovations et à leurs facteurs clés de succès, y compris dans le secteur public (Damanpour et Schneider, 2008 ; Walker, 2006 ; Acker et Bouckaert, 2018 ; Dermircioglu et Audretsch, 2017). Toutefois, ces études ne fournissent qu'un éclairage limité sur le processus d'appropriation des innovations publiques, puisqu'elles n'abordent que les phases amont d'adoption et de mise en œuvre des innovations, ou bien la problématique de leur diffusion. Ainsi, de notre point de vue, le phénomène d'appropriation dans la littérature n'est que relativement peu étudié, et surtout non spécifique aux innovations du secteur public. De surcroît, alors que différents types d'innovations publiques émergent dans la littérature (Schneider, 2007 ; Walker, 2006 ; Dermircioglu et Audretsch, 2017), les innovations organisationnelles et managériales restent peu étudiées, alors qu'elles présentent des spécificités (Damanpour, 2014) qui rendent l'étude de leur appropriation particulièrement intéressante.

C'est pourquoi, la compréhension des modalités d'appropriation des innovations publiques est une voie de recherche importante, et porteuse d'apprentissages managériaux pour les acteurs locaux. Dans ces conditions, notre objectif est de mieux comprendre ce phénomène spécifique dans le cas des innovations managériales du secteur public. Ainsi, nous cherchons à répondre à la problématique suivante : **quelles sont les modalités d'appropriation d'une innovation managériale dans le secteur public local ?**

Pour répondre à cette question, nous mobilisons, tout d'abord, le cadre théorique de l'appropriation des outils de gestion, déjà utilisé par Grimand (2012). Quatre perspectives sur la dynamique d'appropriation sont évoquées, à savoir celle (1) rationnelle ou instrumentale qui « *appréhende l'outil comme un vecteur de rationalisation de l'action et de la décision managériale* », celle (2) socio-politique qui « *voit l'appropriation comme un enjeu dans la structuration des rapports sociaux* », celle (3) cognitive qui « *appréhende l'outil comme un support d'apprentissage permettant à l'auteur de questionner sa propre pratique* », et, enfin, celle (4) symbolique qui « *fait des outils de gestion un support identitaire et un vecteur de construction du sens* ». Notre étude de l'appropriation d'une innovation est alors appréhendée comme un processus multidimensionnel. Dès lors, l'appropriation peut se traduire par l'intégration d'une innovation dans la culture, la structure et les normes d'une organisation (Buchanan et al., 2005 ; Lamarsh et Potts, 2004 ; Storey et Buchanan, 2008), ou encore par l'implantation des nouvelles pratiques induites par une innovation dans les processus réguliers de travail (Pluye et Potvin, 2004). Aussi, l'appropriation d'une innovation se manifeste par des résultats maintenus au cours du temps, voire aussi à l'amélioration de ces résultats (Bone et Shediak-Rizkallah, 1998 ; Buchanan et al., 2005 ; Cassidy et al., 2006). En effet, c'est au cours de cette phase qu'une innovation produit la pleine mesure de ses résultats, mais il est également possible que celle-ci produise des déviations positives non anticipés (Favoreu et al., 2018). Enfin, l'appropriation d'une innovation induit un développement des capacités d'apprentissage et d'adaptation autour de cette dernière. Ainsi, les représentations, les fonctions attribuées, et l'interprétation de l'innovation par les agents (Brillet et al., 2010 ; Drevet et al., 2012,) sont au cœur du processus d'appropriation. Ce dernier élément traduit également la capacité de l'organisation à s'engager dans un processus continu d'innovation et de changement (Buchanan et al., 2005).

Au-delà de ces éléments théoriques, nous mobilisons, ensuite, une étude de cas au sein d'une commune de taille moyenne ayant développé une innovation managériale majeure depuis une dizaine d'années. Primée au niveau national, cette démarche d'amélioration continue ayant obtenu une certification qualité apparaît en effet impacter l'ensemble des modes de fonctionnement et des services de la collectivité. Nous cherchons ainsi à savoir si les quatre perspectives théoriques de Grimand

(2012) s'appliquent en l'état à ce cas ou si, de manière exploratoire, des perspectives spécifiques existent dans l'environnement public local.

Au final, plusieurs contributions peuvent être attendues. Notre recherche revêt, tout d'abord, un intérêt théorique, en apportant un premier éclairage sur les modalités d'appropriation des innovations publiques locales en tant que phase critique pour la pérennisation de ces dernières. Cette première étude exploratoire pourra, par la suite, être complétée par une étude confirmatoire quantitative, menée elle à l'échelle nationale. Ensuite, cette étude présente un intérêt opérationnel important. En effet, elle propose aux collectivités locales non seulement des éléments de compréhension des mécanismes de l'appropriation de l'innovation managériale locale, mais aussi des préconisations à mettre en œuvre pour favoriser les conditions de succès de leurs innovations.

Bibliographie

ARUNDEL, A., CASALI, L., HOLLANDERS, H. (2015), « How European Public Sector Agencies Innovate: The use of bottom-up, policy-dependent and knowledge-scanning innovation methods », *Research Policy*, Vol 44, n°7, p.1271-1282.

ACKER, W., BOUCKAERT, G. (2018), « What Make Public Sector Innovation Survive? An explorative Study of the Influence of Feedback, accountability and Learning », *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 84, n°2, p. 248-268.

BEKKERS, V., TUMMERS, L. (2018), « L'innovation dans le secteur public : vers une approche ouverte et collaborative », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 84, n°2, p. 215-220.

BIRKINSHAW, J., HAMEL, G., MOL, M. J. (2008), « Management Innovation », *Academy of Management Review*, Vol. 33, n°4, p. 825-845.

BONE, L., SHEDIAC-RIZKALLAH, M. (1998), « Planning for the Sustainability of Community-based Health Programs: Conceptual Frameworks and Future Directions for Research, Practice and Policy », *Health Education Research*, Vol. 13, n°1, p. 87-108.

BOYNE, G. A., LAW, J. S., WALKER, R. M. (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.

BRILLET, F., HULIN, A., MARTINEAU, R. (2010), « La gestion des compétences à l'épreuve du E-RH : de l'adoption à l'appropriation des outils », *Management & Avenir*, Vol. 37, n°7, p. 240-262.

BUCHANAN, D., FITZGERALD, L., KETLEY, D., GOLLOP, R., JONES, J., LAMONT, S., et al. (2005), « No Going Back : A Review of the Literature on Sustaining Organizational Change », *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7, n°3, p. 189-205.

CASSIDY, E. F., LEVITON, L. C., HUNTER, D. (2006), « Relationship of Program and Organizational Capacity to Program Sustainability : What helps Program Survive? », *The Evaluation and Program Planning*, Vol. 29, n°2, p. 149-152.

- CHURCHILL Jr, G.A. (1979), « A paradigm for developing better measures of marketing constructs », *Journal of Marketing Research*, n°16, pp. 64-73.
- DAMAMPOUR, F. (2014), « Footnotes to Research on Management Innovation », *Organization Studies*, Vol. 35, n°9, p. 1265–1285.
- 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.
- DAMAMPOUR, F., 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.
- DENIS, J-L. (2004), « Governance and Management of Change in Canada's Health System », In P. G. Forest, G. P. Marchildon and T. McIntosh (Eds.), *Changing Health Care in Canada*. Toronto: University of Toronto Press, p.82-114.
- DERMIRCIOGLU, M. A, AUDRETSCH, D.B. (2017), « Conditions for Innovations in Public Sector Organizations », *Research Policy*, Vol. 46, n°2, p. 1681-1691.
- DE VRIES, H., BEKKERS, V., TUMMERS, L. (2016), « Innovation in the Public Sector: a Systematic review and Future Research Agenda », *Public Administration*, Vol 94, n°1, p. 146-166.
- DE VRIES, H., TUMMERS, L., BEKKERS, V. (2018), « A Stakeholder Perspective on Public Sector Innovation : Why Position Matters », *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 84, n°2, p. 269-287.
- DREVETON, B., LANDE, E., PORTAL, M. (2012), « Construire un outil de comptabilité de gestion au sein d'une université. Retour sur un acte manqué », *Management & Avenir*, Vol. 54, n°4, p. 126-144.
- FAVOREU, C., MAUREL, C., CARASSUS, D., MARIN, P. (2018), « Influence and Complementarity of Follow-on Managerial Innovations within a Public Organization », *Public Organization Review*, <https://doi.org/10.1007/s11115-018-0411-0>.
- GRIMAND, A. (2012), « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences », *Management & Avenir*, Vol. 4, n° 54, p. 237-257.
- JUNG, C. H., LEE, G. (2016), « Organizational Climate Leadership, Organizational Size and Aspiration for Innovation in Government Agencies », *Public Performance & Management Review*, Vol 39, n°4, p. 757-782.
- LAMARSH, J., POTTS, R. (2004), « Sustain the Change », *Industrial Management*, Vol. 46, n°3, p. 4-19.
- 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.

PLUYE, P., POTVIN, L. (2004), « Making Public Health Program Last : Conceptualizing Sustainability », *Evaluation and Program Planning*, Vol. 27, n°2, p. 121-133.

QUEYROI, Y., CARASSUS, D., FAVOREU, C., MAUREL, C., MARIN, P. (2018), « Les déterminants des innovations territoriales : une analyse nationale multi facteurs », 7^{ème} colloque AIRMAP, Biarritz, juin.

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.

STOREY, J., BUCHANAN., D. (2008), « Healthcare Governance and Organizational Barriers to Learning from Mistakes », *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 22, n°6, p. 642 - 651.

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

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.