

**Dossier spécial « Innovation publique », Management international**  
Rédacteur invité : David CARASSUS, Professeur des universités, Université de  
Pau et des Pays de l'Adour, E2S, CREG, Chaire OPTIMA

Le 7<sup>ème</sup> colloque de l'AIMAP, organisé à Biarritz par l'Université de Pau et des Pays de l'Adour (Centre de Recherche et d'Études en Gestion), portait sur la question de l'innovation publique. Face à un contexte public de plus en plus complexe et contraint, l'innovation apparaît en effet 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 (Jung et Lee, 2015<sup>2</sup>). Ainsi, à l'échelle internationale, les dispositifs et des programmes nationaux et locaux, visant à favoriser et diffuser l'innovation publique internationale, se multiplient (Arundel et al., 2015<sup>3</sup>).

Parmi les différents types d'innovation, les organisations publiques semblent très largement recourir aux innovations de type organisationnel et managérial qui portent sur les modes de fonctionnement et d'organisation internes et sur les techniques de gestion. La multiplication d'expérimentations dans le domaine du management et de l'évaluation de la performance (Rivenbark et al., 2016<sup>4</sup>), de la planification stratégique (Poister, 2010<sup>5</sup>), des tableaux de bords, de la mutualisation et de l'agencification, mais aussi des recherches académiques faisant état de ces pratiques témoignent de cet engouement. Cependant, 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 important en ce qui concerne des innovations managériales de type management par la performance (Yang et Hsieh, 2007<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.

Face à ces difficultés, la compréhension des processus d'innovation publique s'est progressivement imposée comme un thème majeur de la recherche en management public (De Vries et al., 2015<sup>7</sup>). En effet, si de nombreuses organisations publiques encouragent une dynamique d'innovation, qui porte aussi bien sur les modes de fonctionnement que sur la nature des services et des politiques publics, elles semblent globalement confrontées à une notion floue, à la fois dans son périmètre, mais aussi dans ses solutions. Or, plusieurs enjeux existent autour de l'innovation publique. Tout d'abord, des enjeux conceptuels liés au contenu et à la nature de l'innovation publique (Damanpour, 2014<sup>8</sup>). Ensuite, des enjeux stratégiques liés à la dynamique et aux facteurs influençant les processus

---

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

<sup>2</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>3</sup> 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*, Volume 44, Issue 7, September, Pages 1271-1282.

<sup>4</sup> Rivenbark W C.; Fasiello R., Adamo S. (2016). « *Moving Beyond Innovation Diffusion In Smaller Local Governments: Does Performance Management Exist?* », *Public Administration Quarterly*, vol. 40, n° 4. p. 763-788.

<sup>5</sup> Poister T. H. (2010), « *The Future of Strategic Planning in the Public Sector : Linking Strategic Management and Performance* », *Public Administration Review*, 70, S246-S254.

<sup>6</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>7</sup> De Vries H., Bekkers V., Tummers L. (2015), « *Innovation in the Public Sector: a Systematic review and Future Research Agenda* », *Public Administration*, vol. 94, n°1, p. 146-166.

<sup>8</sup> Damanpour F. (2014), « *Footnotes to research on management innovation* », *Organization Studies*, vol. 35, n°9, p.1265-1285.

d'innovation (Carassus et al., 2013<sup>9</sup>). Enfin, des enjeux humains et organisationnels liés à la gouvernance des processus d'innovation, notamment sur les innovations collaboratives et en réseaux (Agranoff, 2006<sup>10</sup> ; Bryson, 2004<sup>11</sup>).

Pour répondre à ces enjeux, nous avons sélectionné après ce colloque trois études se situant dans le champ de l'innovation publique.

- Une première de Fabienne PINOS et Solange HERNANDEZ, intitulée « *Les Contrats à Impact Social (CIS) en France, une innovation entre discours performatifs et recul démocratique* ». Elle répond ainsi aux enjeux organisationnels de l'innovation publique, en abordant une forme innovante de contrat public-privé inspirée des *Social Impact Bonds* : les Contrats à Impact Social (CIS). Cet étude analyse ainsi les finalités de la création des CIS en France et leurs conséquences potentielles. Les résultats mettent non seulement en évidence l'influence du contexte théorique et idéologique international sur la détermination de nouveaux instruments d'action publique, mais aussi une analyse des opportunités et les risques inhérents à ces choix.
- Une seconde de Christophe FAVOREU, Christophe MAUREL, Yoann QUEYROU et Pierre MARIN, intitulée « *Les déterminants des différentes catégories d'innovation publique locale : une analyse nationale multi facteurs* ». Elle répond à des enjeux stratégiques de l'innovation publique, en traitant des facteurs d'influence des différentes formes d'innovation, dans le contexte local. L'objectif de cet étude est ainsi d'analyser l'impact des déterminants organisationnels, environnementaux et managériaux sur les différentes formes d'innovations publiques locales, en s'appuyant sur une recherche quantitative menée auprès de collectivités locales françaises. Sur la base de 118 réponses à un questionnaire, cette étude met en évidence des déterminants communs aux innovations locales, comme le leadership administratif ou la conjoncture locale, mais aussi des déterminants propres à certaines formes d'innovation, comme la situation sociale ou les pressions institutionnelles. Des préconisations managériales en sont tirées en terme de processus d'innovation locale.
- Et une troisième de Armand Brice KOUADIO et Yves EMERY, intitulée « *La publicité de l'environnement de travail influence-t-elle l'engagement au travail des agents publics ? Étude de cas dans l'administration suisse* ». Elle répond ainsi à des enjeux humains de l'innovation publique, en abordant le lien entre la publicité de l'environnement de travail et l'engagement des employés publics suisses. Sur la base de plus d'un millier de réponses à un questionnaire, les résultats montrent tout d'abord que la publicité perçue de l'environnement où travaillent les employés publics est bien plus liée à leur engagement que la publicité théorique. Les analyses permettent ensuite d'identifier les ancres d'engagement au travail les plus saillantes dans les environnements de travail post- bureaucratiques suisses, constituant autant de préconisations managériales lors de changements culturels importants aux niveaux institutionnel, sectoriel, ou encore organisationnel.

Bonne lecture à tous, en espérant que ces études participent non seulement à développer le champ de la recherche en innovation managériale publique, en pleine émergence, mais aussi à répondre aux besoins des praticiens publics, dans un contexte mouvant.

---

<sup>9</sup> Carassus D., Favoreu C., Gardey D. (2013). "Factors that Determine or Influence Managerial Innovation in Public Contexts: The Case of Local Performance Management", *Public Organization Review*, vol. 13, Issue 1, march.

<sup>10</sup> Agranoff R. (2006), "Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers", *Public Administration Review*, vol. 66, s1, p. 56-64.

<sup>11</sup> Bryson J.M. (2004), "Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement", Jossey-Bass Publishers.