

**Les moteurs de la modernisation managériale dans les organisations
publiques : Une revue analytique des facteurs d'influence**
**Drivers of Managerial Modernization in Public Organizations: An
Analytical Review of Influencing Factors**

El Akrany Ibtissam

Doctorante chercheuse

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales d'Aïn Sebaâ

Université Hassan II de Casablanca, Maroc

Laboratoire interdisciplinaire : ingénierie des affaires, soft skills, management et droit

Mesrar Asmaa

Enseignante-chercheuse

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales d'Aïn Sebaâ

Université Hassan II de Casablanca, Maroc

Laboratoire interdisciplinaire : ingénierie des affaires, soft skills, management et droit

Chfira Wijdane

Doctorante chercheuse

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales d'Aïn Sebaâ

Université Hassan II de Casablanca, Maroc

Laboratoire interdisciplinaire : ingénierie des affaires, soft skills, management et droit

Tazmaite Omar

Doctorant chercheur

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales d'Aïn Sebaâ

Université Hassan II de Casablanca, Maroc

Laboratoire de recherche : Nouvelle économie et développement

Dahmani Fatima Zahra

Doctorante chercheuse

Faculté des sciences Ibn Tofaïl, Kénitra

Laboratoire des produits végétaux, animaux et agro-industrie

Date de soumission : 27/04/2025

Date d'acceptation : 10/06/2025

Pour citer cet article :

EL AKRANY. I. & AL. (2025) « Les moteurs de la modernisation managériale dans les organisations publiques : Une revue analytique des facteurs d'influence », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 6 » pp : 421- 438.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cet article examine comment les organisations publiques peuvent se moderniser face aux progrès technologiques, à la mondialisation et aux attentes sociétales. Il analyse les facteurs internes et externes qui influencent l'adoption et l'évolution des initiatives de modernisation managériale dans le secteur public, et leurs impacts sur la société, l'économie et la confiance du public. Il conclut que l'innovation managériale est une réponse nécessaire aux défis du monde actuel, et qu'elle requiert une compréhension fine des interactions entre les facteurs, ainsi que des méthodes d'évaluation adaptées.

Mots clés : Modernisation managériale ; Organisations publiques ; Facteurs d'influence ; Innovation managériale ; Confiance publique.

Abstract

This article examines how public organizations can modernize in the face of technological advances, globalization and societal expectations. It analyzes the internal and external factors influencing the adoption and evolution of managerial modernization initiatives in the public sector, and their impact on society, the economy and public trust. It concludes that managerial innovation is a necessary response to the challenges of today's world, and that it requires a detailed understanding of the interactions between factors, as well as appropriate evaluation methods.

Keywords: Managerial modernization; Public organizations; Influencing factors; Managerial innovation; Public trust.

Introduction

À l'ère des transformations rapides induites par la mondialisation, la numérisation et l'évolution des attentes citoyennes, les organisations publiques sont confrontées à une pression croissante pour se réinventer. La quête d'efficacité, de transparence et de réactivité face aux besoins sociétaux impose une modernisation continue des pratiques managériales (Borins, 2014). Cette exigence de renouvellement n'est plus une simple option stratégique, mais une condition sine qua non pour garantir la légitimité, la performance et la durabilité des services publics.

Dans ce contexte, l'innovation managériale apparaît comme un levier central pour transformer les structures bureaucratiques traditionnelles en organisations plus agiles, orientées vers les résultats et capables de gérer des environnements complexes et incertains (Pollitt & Bouckaert, 2017). Elle vise à introduire de nouvelles approches de gestion, à adapter les modes de pilotage, à intégrer les technologies numériques et à repositionner les usagers comme acteurs de la coproduction des politiques publiques (Osborne, 2006).

La littérature scientifique s'est largement penchée sur cette dynamique de modernisation, en soulignant notamment l'importance des **facteurs endogènes** (culture organisationnelle, leadership, compétences, résistance au changement, etc.) et **exogènes** (cadre institutionnel, politiques publiques, pression des citoyens, innovations technologiques, etc.) qui conditionnent le succès ou l'échec de ces initiatives (Kraus et al., 2022 ; Chfira et al., 2025).

Parmi les catalyseurs récents, l'intelligence artificielle (IA) est identifiée comme un facteur structurant de l'innovation managériale. Elle transforme en profondeur les pratiques de décision, d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines dans le secteur public (Mergel, Ganapati & Whitford, 2021). Chfira et al. (2025), dans une analyse bibliométrique couvrant une décennie de recherche, montrent une montée en puissance des travaux croisant IA et management public, illustrant une dynamique globale de transformation numérique des administrations.

Les approches théoriques de la modernisation managériale ont elles aussi évolué : du modèle bureaucratique de Weber aux approches néoclassiques centrées sur la performance, puis au Nouveau Management Public (NPM), qui a introduit des pratiques issues du secteur privé, souvent critiquées pour leur transposition mécanique (Hood, 1991). Aujourd'hui, les recherches s'orientent vers des cadres hybrides et contextualisés, intégrant des logiques de gouvernance, d'apprentissage organisationnel et d'innovation participative (Lægreid, Roness & Rubecksen, 2006).

C'est dans ce cadre que s'inscrit le présent article. Il ne vise pas à tester empiriquement des hypothèses, mais à proposer une **revue de littérature** approfondie et structurée sur les facteurs qui influencent les initiatives de modernisation managériale dans les organisations publiques.

Quels sont les facteurs internes et externes qui favorisent ou freinent l'adoption de nouvelles pratiques managériales dans les organisations publiques à l'ère de la transformation numérique ?

L'objectif est de **cartographier et synthétiser les contributions scientifiques** relatives aux déterminants de la modernisation managériale dans les organisations publiques, afin d'offrir un cadre conceptuel structuré aux chercheurs et praticiens du domaine.

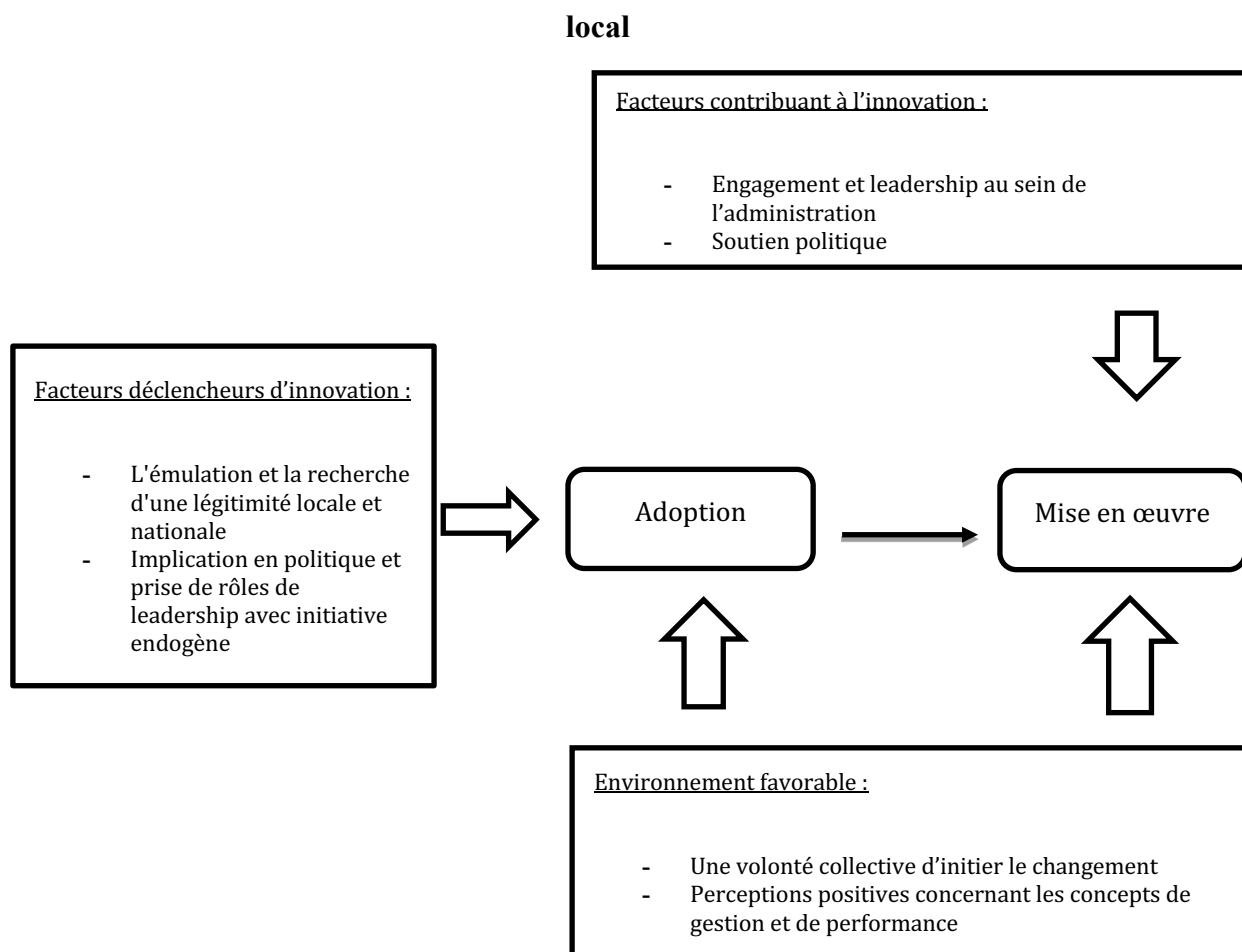
L'article est structuré en trois sections principales :

1. Une revue des facteurs endogènes et exogènes de la modernisation managériale dans les organisations publiques ;
2. Une analyse des effets et résultats observés dans les initiatives recensées, en tenant compte des limites d'évaluation ;
3. Une conclusion synthétisant les apports et proposant des pistes de recherche futures.

1. Facteurs endogène et facteurs exogènes influençant l'adoption de nouvelles approches managériales

D'après Carré (2020) et Giaucque (2018), les facteurs endogènes et exogènes jouent un rôle central dans l'élaboration du paysage de l'innovation et de la modernisation managériales au sein des organisations publiques. Selon Bouckaert (2016) ces facteurs englobent à la fois des aspects internes centrés sur l'organisation (endogènes) et des influences externes provenant de l'environnement plus large (exogènes). Comprendre l'interaction complexe entre ces facteurs est essentiel pour comprendre la dynamique des initiatives de modernisation dans les organisations publiques.

Figure 1. Les facteurs qui influencent l'innovation managériale dans le secteur public



Source : Carassus, D., Favoreu, C., & Gardey, D. (2014)

1.1. Facteurs endogènes

Les facteurs endogènes¹, survenant au sein de l'organisation, sont des déterminants importants de la modernisation managériale. Selon Carassus (2014) et Stimson (2008) ils englobent la culture entrepreneuriale, la capacité d'innovation, la dynamique de leadership, les ressources institutionnelles et l'apprentissage organisationnel. Par exemple, la littérature reconnaît l'impact profond du soutien et de l'implication du leadership, ainsi que l'importance d'aligner la culture, les valeurs et les objectifs organisationnels sur les initiatives de modernisation (Carassus et al., 2014). De plus, la qualité des mécanismes de rétroaction et des processus d'apprentissage au sein de l'organisation joue un rôle crucial dans le suivi et l'évaluation des résultats des efforts de modernisation (Carassus et al., 2014).

¹ En sciences sociales ou dans d'autres domaines, le terme « endogène » est utilisé pour décrire des variables ou des facteurs déterminés au sein du modèle lui-même, sur la base des relations et des interactions spécifiées par le modèle. Les variables endogènes sont généralement des résultats du modèle et sont influencées par d'autres variables du modèle.

D'après Bouckaert (2016), Carré (2020) et Giauque (2018) les facteurs endogènes sont ceux qui proviennent de l'intérieur de l'organisation et affectent sa capacité et sa volonté de changer. Ils incluent des aspects tels que la culture organisationnelle, le leadership, la motivation, l'apprentissage, l'innovation et la résistance au changement. Ces facteurs peuvent faciliter ou entraver l'adoption de nouvelles approches managériales visant à améliorer la performance, l'efficacité et l'efficacité des organisations publiques.

Selon Schein (1980), l'un des facteurs endogènes les plus influents est la culture organisationnelle, qui fait référence aux valeurs, normes, hypothèses et croyances partagées qui affectent les managers et les employés dans leurs opérations quotidiennes. La culture organisationnelle influence le comportement en ce qui concerne les interactions avec les autres membres de l'organisation et les parties prenantes externes, ainsi que la perception et la résolution des problèmes, la prise de décision et les attitudes envers le changement et l'innovation (Fondation Armand Bombardier, 2020). Pour établir un modèle économique véritablement durable, un changement décisif au sein de l'entreprise est nécessaire (UNESCO, 2023). La culture organisationnelle est de la plus haute importance pour le succès des initiatives de gestion environnementale des entreprises et la réalisation de la durabilité de l'entreprise (Fietz & Günther, 2021).

Différents types de culture organisationnelle peuvent avoir des impacts différents sur l'adoption de nouvelles approches managériales. Par exemple, les cultures adhocratiques favorisent l'innovation et la volonté d'essayer de nouvelles choses, de prendre des risques et de sortir des sentiers battus (Cameron & Quinn, 2011). Les cultures bureaucratiques ont une approche administrative avec des procédures et des processus détaillés en combinaison avec la prévisibilité pour assurer stabilité et efficacité (Bouckaert et al., 2016). Les cultures de clan mettent l'accent sur la collaboration, la participation, l'autonomisation et la loyauté entre les employés. Les cultures de marché se concentrent sur la compétitivité, la réalisation des objectifs, l'orientation client et la rentabilité (Cameron et Quinn, 2011).

Tableau 2. Culture organisationnelle et innovation managériale

Culture Organisationnelle	Description	Effets sur l'Adoption de Nouvelles Approches Managériales
Adhocratique	Favorise l'innovation, la prise de risques, et la créativité.	Encourage l'adoption de nouvelles approches.
Bureaucratique	Axée sur la stabilité, l'efficacité, et la prévisibilité.	Peut entraver l'adoption de nouvelles approches.
Clan	Met l'accent sur la collaboration, l'autonomisation, et la loyauté.	Influence l'adoption de nouvelles approches par la participation.
Marché	Axée sur la compétitivité, la réalisation des objectifs, et la rentabilité.	Favorise l'adoption d'approches axées sur la performance.

Source : auteurs sur la base de Cameron et Quinn (2011), Benabdallah (2016) et Plane (2019)

Le leadership, capacité d'influencer vers un but, varie de directif à serviteur, de transactionnel à transformationnel. Il impacte l'adoption de nouvelles approches managériales (Bass & Riggio, 2006). Par exemple, le leadership directif oriente et contrôle le changement, mais restreint l'autonomie et la créativité ; Le leadership participatif implique et engage les employés, mais crée des conflits et de l'ambiguïté ; Le leadership transactionnel récompense et sanctionne les employés, mais provoque une dépendance et un court-termisme ; Le leadership transformationnel motive par une vision et des valeurs, mais exige confiance et compétence (Bass & Riggio, 2006).

D'autres facteurs endogènes qui peuvent influencer l'adoption de nouvelles approches managériales comprennent la motivation, qui fait référence aux forces psychologiques qui poussent le comportement vers un résultat souhaité (Nay & Petiteville, 2011) ; l'apprentissage, qui fait référence à l'acquisition et à l'application de connaissances et de compétences (Saoudi, 2020) ; l'innovation, qui fait référence à la création et à la mise en œuvre de nouvelles idées ou pratiques (Dominguez, 2014) ; et la résistance au changement, qui fait référence aux réactions ou comportements négatifs qui s'opposent ou entravent le

processus de changement (Nay & Petiteville, 2011). Ces facteurs peuvent interagir les uns avec les autres ainsi qu'avec des facteurs externes tels que l'incertitude environnementale, la pression des parties prenantes, les normes institutionnelles ou les développements technologiques (Saoudi, 2020 ; Dominguez, 2014). Le tableau ci-dessous (tableau 3) résume l'influence des facteurs endogènes sur l'innovation managériale.

Tableau 3. Facteur endogènes impactant l'innovation managériale

Facteurs Endogènes	Description	Influence sur l'Adoption de Nouvelles Approches Managériales
Culture Entrepreneuriale	Normes, valeurs partagées, et croyances affectant le comportement des employés et des managers.	Influence la perception, la prise de décision, et l'attitude envers l'innovation et le changement.
Capacité d'Innovation	Capacité à créer et à mettre en œuvre de nouvelles idées ou pratiques.	Favorise l'innovation et l'adoption de nouvelles approches.
Dynamique de Leadership	Influence des styles de leadership sur l'organisation.	Les différents styles peuvent faciliter ou entraver l'adoption de nouvelles approches.
Ressources Institutionnelles	Ressources internes disponibles pour le changement.	Impact sur la mise en œuvre d'initiatives de modernisation.
Apprentissage Organisationnel	Processus d'apprentissage au sein de l'organisation.	Affecte le suivi et l'évaluation des résultats des efforts de modernisation.

Source : auteurs sur la base de Dominguez (2014) et Nay & Petiteville (2011).

1.2. Facteurs exogènes

Les facteurs exogènes provenant de l'environnement extérieur exercent également une influence significative. Ces facteurs comprennent les progrès technologiques, la mondialisation, les cadres réglementaires et les décisions politiques (Carassus et al., 2014). La littérature souligne le rôle de la pression institutionnelle et de la légitimité des parties prenantes externes, telles que les organismes gouvernementaux, les médias et les associations professionnelles, en tant que moteurs essentiels de la modernisation managériale (Carassus et al., 2014).

Les facteurs exogènes englobent des éléments provenant de sources externes qui exercent une influence sur l'environnement externe d'une organisation, façonnant ses opportunités et ses menaces. Ces facteurs englobent un large éventail d'éléments, notamment les conditions du marché, les préférences des clients, les actions des concurrents, les demandes des parties prenantes, les progrès technologiques, les réglementations politiques et juridiques, les tendances sociales et culturelles, les catastrophes naturelles et les défis d'origine humaine

(Nay & Petiteville, 2011 ; Saoudi, 2020 ; Ghachem, 2008). Ils jouent un rôle central en facilitant ou en limitant l'adoption de nouvelles approches managériales visant à renforcer la compétitivité, l'adaptabilité et la durabilité des organisations publiques (Nay & Petiteville, 2011 ; Saoudi, 2020).

Parmi ces facteurs exogènes, les conditions de marché sont parmi les plus influentes. Ces conditions concernent la dynamique de l'offre et de la demande au sein d'une industrie ou d'un secteur spécifique. Les conditions du marché ont un impact direct sur la rentabilité, la croissance et la survie des organisations publiques, ainsi que sur leur propension et leur capacité à innover et à s'adapter (Nay & Petiteville, 2011 ; Saoudi, 2020 ; Ghachem, 2008). Par exemple, les conditions du marché influencent la disponibilité et le coût des ressources, le pouvoir de négociation des fournisseurs et des acheteurs, l'intensité de la concurrence, la menace de nouveaux entrants et de substituts, ainsi que le degré de différenciation ou de standardisation des produits et services (Porter, 2008).

Le type de conditions du marché peut avoir des implications distinctes pour l'adoption de nouvelles approches de gestion. Les marchés dynamiques, caractérisés par des niveaux élevés d'incertitude, de complexité et de volatilité, obligent les organisations publiques à faire preuve de flexibilité, d'adaptabilité et d'innovation (Bouckaert & Pollitt, 2011 ; Damanpour & Schneider, 2009). À l'inverse, les marchés statiques, caractérisés par une faible incertitude, une simplicité et une stabilité, permettent aux organisations publiques de mettre l'accent sur l'efficacité, la prévisibilité et la cohérence (Bouckaert & Pollitt, 2011). Les marchés hybrides englobent un mélange d'incertitude, de complexité, de volatilité, de simplicité et de stabilité, obligeant les organisations publiques à être ambidextres et aptes à équilibrer l'exploration et l'exploitation (Damanpour & Schneider, 2009 ; Lavie et al., 2010 ; Teece et al., 2016).

Les préférences des clients représentent un autre facteur exogène important, englobant les besoins, les désirs, les attentes et la satisfaction des utilisateurs de biens et services publics. Ces préférences ont un impact profond sur la proposition de valeur, les normes de qualité, les mesures de performance et la propension au changement d'une organisation. Les préférences des clients peuvent affecter la demande, les commentaires, la personnalisation, l'implication, la participation, la fidélité et la confiance (Zeithaml et al., 2009).

Différents types de préférences des clients ont des effets variables sur l'adoption de nouvelles approches managériales. Les clients proactifs recherchent activement des informations, expriment des opinions, font des suggestions et co-crée de la valeur avec les organisations publiques (Zegordi & Behzadian 2007). Les clients réactifs reçoivent passivement des

informations, suivent les instructions, acceptent les offres et consomment de la valeur. Les clients interactifs s'engagent dans une communication et un échange bidirectionnel avec les organisations publiques (Pralhad & Ramaswamy, 2004).

D'autres facteurs exogènes influençant l'adoption de nouvelles approches managériales comprennent les actions des concurrents (stratégies, tactiques et mouvements d'organisations similaires ou alternatives) (Rho, 2013), les demandes des parties prenantes (intérêts, attentes et pressions de divers groupes ou individus ayant un intérêt dans les organisations publiques) (Roszkowska & Melé, 2020), les facteurs technologiques (inventions, innovations et progrès) (Albrecht, 2014), réglementations politiques et juridiques (lois, règles, politiques et normes régissant) (Rho, 2013), tendances sociales et culturelles (changements de valeurs, d'attitudes, de croyances et de modes de vie) (Roszkowska & Melé, 2020), catastrophes naturelles (événements comme les tremblements de terre, inondations et pandémies) (Albrecht, 2014) et les problèmes d'origine humaine (questions telles que le terrorisme, la guerre ou la corruption) (Roszkowska & Melé, 2020). Ces facteurs interagissent non seulement entre eux mais aussi avec des facteurs endogènes tels que la culture organisationnelle, le leadership, la motivation, l'apprentissage, l'innovation et la résistance au changement (Rho, 2013).

Les facteurs exogènes influençant l'adoption d'innovations managériales se résume comme suit (tableau 4).

Tableau 4. Facteurs exogènes et innovations managériales

Facteurs Exogènes	Description	Influence sur l'Adoption de Nouvelles Approches Managériales
Progrès Technologiques	Avancées technologiques et innovations.	Peuvent inciter à l'adoption de nouvelles approches.
Mondialisation	L'impact de la globalisation.	Peut influencer la nécessité d'adaptation aux marchés mondiaux.
Cadres Réglementaires	Les réglementations et les politiques gouvernementales.	Ont un impact sur la conformité et la gestion.
Décisions Politiques	Les décisions prises par les autorités publiques.	Affectent les initiatives de modernisation.
Pression Institutionnelle	Influence des acteurs externes tels que les organismes gouvernementaux et les médias.	Impact sur la modernisation managériale.

Source : auteurs

2. Approches théoriques de l'innovation managériale

Les chercheurs ont exploité divers cadres théoriques, notamment le néo-institutionnalisme, la vision basée sur les ressources, la théorie de la contingence et la théorie de la complexité, pour élucider les facteurs qui influencent l'innovation managériale dans les organisations

publiques (Favoreu & Carassus, 2023 ; Hijal-Moghrabi, Sabharwal, & Ramanathan, 2020; Ramanathan & Hijal-Moghrabi, 2018; Wijesinghe & Mendis, 2016). Ces théories offrent une perspective à travers laquelle comprendre les moteurs et les obstacles de la modernisation. Le néo-institutionnalisme, par exemple, met en évidence l'influence des pressions extérieures et de la légitimité sur l'adoption d'initiatives de modernisation, en mettant l'accent sur le rôle du gouvernement central, des médias et des associations professionnelles (Favoreu & Carassus, 2023 ; Ramanathan & Hijal-Moghrabi, 2018 ; Carassus et al., 2014).

L'innovation managériale représente l'introduction et la mise en œuvre de nouvelles pratiques, processus, structures ou techniques de gestion dans le but d'améliorer la performance, l'efficacité ou l'efficacé des organisations publiques (Favoreu & Carassus, 2019). Elle se différencie des autres types d'innovation, tels que l'innovation de produits, de services ou de processus, par l'accent mis sur les aspects internes de l'organisation et ses relations avec l'environnement externe (Damanpour et al., 2009). Dans cette perspective, Chfira et al. (2025) soulignent que la communication interne, lorsqu'elle est conçue comme un outil stratégique de gestion, peut devenir un vecteur d'innovation managériale à part entière, en renforçant l'engagement, la motivation et la cohésion organisationnelle, notamment dans les structures à forte composante humaine comme les associations.

La littérature sur l'innovation managériale dans les organisations publiques est à la fois multidisciplinaire et s'appuie sur une variété de cadres théoriques pour élucider les antécédents, les processus et les résultats de l'innovation managériale. Certains des cadres les plus importants incluent :

Théorie institutionnelle : elle met en évidence le rôle des pressions et des normes institutionnelles dans l'adoption et la diffusion de l'innovation managériale (Favoreu & Carassus, 2023; Van der Voet, 2019; Greenwood, Oliver, Sahlin, & Suddaby, 2008). Les pressions institutionnelles peuvent émaner de sources coercitives, mimétiques ou normatives, telles que des lois, des réglementations, des concurrents, des pairs ou des associations professionnelles (Greenwood et al., 2008). Les normes institutionnelles peuvent refléter des mythes rationalisés, des hypothèses tenues pour acquises ou des schémas culturels et cognitifs qui influencent la légitimité et la pertinence de l'innovation managériale (Greenwood et al., 2008). La théorie institutionnelle suggère que les organisations publiques adoptent souvent l'innovation managériale pour se conformer aux attentes externes et gagner en légitimité plutôt qu'uniquement pour améliorer leurs performances ou leur efficacité (Van der Voet, 2019 ; DiMaggio & Powell, 1983 ; Scott, 2008).

Théorie de la dépendance aux ressources : Elle se concentre sur la disponibilité et la dépendance des ressources en tant que moteurs de l'innovation managériale (Seriki, 2020). La disponibilité des ressources concerne la quantité et la qualité des ressources auxquelles les organisations publiques peuvent accéder, telles que les ressources financières, humaines, technologiques ou informationnelles. La dépendance aux ressources concerne la mesure dans laquelle les organisations publiques s'appuient sur des acteurs ou des entités externes pour obtenir ou conserver leurs ressources, tels que des fournisseurs, des clients, des bailleurs de fonds ou des régulateurs (Kash et al., 2014 ; Kowalczyk & Pawlak, 2012). La théorie de la dépendance aux ressources postule que les organisations publiques ont tendance à adopter l'innovation managériale pour réduire leur dépendance à l'égard des acteurs externes, augmentant ainsi leur autonomie et leur pouvoir de négociation (Pfeffer & Salancik, 1978 ; Hillman et al., 2009).

Théorie de la contingence : Cette dernière souligne le rôle de l'incertitude et de la complexité environnementales dans la formation de l'innovation managériale (Favoreu & Carassus, 2023; Donaldson, 2001). L'incertitude environnementale représente le degré d'imprévisibilité et d'instabilité des facteurs externes affectant les organisations publiques, notamment les conditions du marché, les préférences des clients, les actions des concurrents, les demandes des parties prenantes, les progrès technologiques, les réglementations politiques et juridiques, les tendances sociales et culturelles, les catastrophes naturelles ou les problèmes d'origine humaine (Donaldson, 2001). La théorie de la contingence suggère que les organisations publiques doivent adapter leurs structures, leurs processus et leurs pratiques de gestion aux exigences de leur environnement pour atteindre un ajustement optimal et améliorer leur performance (Favoreu & Carassus, 2023). La complexité environnementale fait référence à la diversité et à l'interdépendance de ces facteurs externes. La théorie de la contingence suggère que les organisations publiques adoptent souvent l'innovation managériale pour gérer efficacement l'incertitude et la complexité environnementales, en parvenant à s'aligner sur leur environnement externe (Lawrence et Lorsch, 1967 ; Donaldson, 2001).

Théorie de l'apprentissage organisationnel : Cette théorie souligne le rôle de la création et de la diffusion des connaissances dans la facilitation de l'innovation managériale (Favoreu & Carassus, 2023; Visser & Van der Togt, 2015). La création de connaissances implique la génération de nouvelles idées ou perspectives à partir de sources d'informations existantes ou nouvelles, tandis que la diffusion des connaissances implique le partage et le transfert de connaissances au sein ou entre des unités ou des niveaux organisationnels (Visser & Van der

Togt, 2015). La théorie de l'apprentissage organisationnel suggère que les organisations publiques doivent développer des capacités d'apprentissage individuel et collectif pour innover et s'adapter à leur environnement (Favoreu & Carassus, 2023).. La théorie de l'apprentissage organisationnel suggère que les organisations publiques sont enclines à adopter l'innovation managériale lorsqu'elles favorisent une culture axée sur l'apprentissage qui soutient la création et la diffusion des connaissances, ainsi que des mécanismes efficaces pour capturer, stocker, récupérer et appliquer les connaissances (Argyris et Schön, 1978 ; Huber, 1991).

Théorie du leadership : Elle met l'accent sur les styles et les comportements de leadership pour permettre l'innovation managériale (Araya-Orellana, 2022). Les styles de leadership impliquent des modèles d'actions et d'interactions utilisés par les dirigeants pour influencer les autres dans la réalisation d'objectifs communs, tandis que les comportements de leadership englobent des actions et des interactions spécifiques que les dirigeants effectuent dans différentes situations (Banks et al., 2018; Hamlin & Whitford, 2020). La théorie du leadership postule que les organisations publiques ont tendance à adopter l'innovation managériale lorsqu'elles ont des dirigeants qui affichent des styles et des comportements de leadership transformationnels, participatifs ou solidaires qui inspirent, impliquent et responsabilisent leurs partisans (Bass & Riggio, 2006 ; Fernandez & Rainey, 2006).

Tableau 5. Types de leaderships et leur impact sur l'innovation managériale

Leadership	Description	Impacts sur l'Adoption de Nouvelles Approches Managériales
Directif	Fournit des directives claires, mais peut réduire l'autonomie.	Impact sur le contrôle et la créativité.
Participatif	Renforce l'implication, mais peut augmenter les conflits.	Influence l'engagement des employés.
Transactionnel	Utilise des récompenses et des sanctions, mais peut créer une dépendance.	Motive les employés, mais peut avoir des orientations à court terme.
Transformationnel	Inspire les employés grâce à une vision et des valeurs, mais nécessite de la confiance et de la compétence.	Favorise l'adhésion aux nouvelles approches.

Source : auteurs

3. Impacts des Initiatives de Modernisation Managériale dans les Organisations Publiques

La littérature sur la modernisation managériale englobe un deuxième courant axé sur les résultats et les impacts de telles initiatives. Il a été constaté que ces initiatives contribuent à améliorer l'efficacité, l'efficacité, la qualité des services et la responsabilité au sein des organisations publiques (Carassus et al., 2014 ; Stimson et al., 2008). Ils améliorent également la transparence, la réactivité et la satisfaction des citoyens, favorisant ainsi un environnement propice à l'innovation et à la compétitivité (Carassus et al., 2014 ; Stimson et al., 2008).

Cependant, la littérature reconnaît également les difficultés liées à l'évaluation des résultats et des impacts des initiatives de modernisation. Des problèmes tels que la causalité, le manque d'indicateurs de performance cohérents, les compromis entre les dimensions de performance et la valeur publique et les délais entre la mise en œuvre et la réalisation des impacts sont identifiés comme des obstacles importants (Carassus et al., 2014).

En effet, la littérature examinée dans cette analyse souligne le double rôle des facteurs endogènes et exogènes dans l'adoption et le développement d'initiatives de modernisation managériale au sein des organisations publiques. Les résultats contribuent non seulement à une compréhension plus approfondie de ces dimensions critiques, mais fournissent également des informations précieuses aux décideurs politiques et aux praticiens cherchant à aborder les complexités de la modernisation du secteur public.

Conclusion

Cette revue de la littérature a exploré le rôle de l'innovation managériale dans les organisations publiques, englobant l'introduction et la mise en œuvre de nouvelles pratiques, processus, structures ou techniques de gestion destinés à renforcer la performance, l'efficacité ou l'efficacité de ces organisations. L'exploration a révélé la nature multidisciplinaire de la littérature sur l'innovation managériale, s'appuyant sur divers cadres théoriques pour élucider ses antécédents, ses processus et ses résultats. Cependant, l'étude a également mis en évidence plusieurs défis et limites qui méritent une enquête plus approfondie, notamment la nécessité d'intégrer ou de comparer efficacement différents cadres théoriques, de prendre en compte les facteurs contextuels ou les contingences qui façonnent les effets de l'innovation managériale et de concevoir des mesures appropriées pour évaluer ses effets. L'efficacité, l'efficacité ou l'impact sur la création de valeur publique.

En résumé, cette revue de la littérature souligne que l'innovation managériale est un phénomène dynamique qui exige une compréhension globale et cohérente de ses nombreuses

dimensions et influences. Il souligne le potentiel de résultats positifs et négatifs dans les organisations publiques, en fonction de facteurs tels que la culture organisationnelle, le leadership, la motivation, l'apprentissage, l'innovation et la résistance au changement, ainsi que d'éléments exogènes, notamment les conditions du marché, les préférences des clients, les actions des concurrents, les demandes des parties prenantes, les développements technologiques, les réglementations politiques et juridiques, les tendances sociales et culturelles, les catastrophes naturelles et les problèmes d'origine humaine. Par conséquent, l'innovation managériale apparaît comme un outil stratégique pour améliorer la compétitivité, l'adaptabilité et la durabilité des organisations publiques dans un paysage en évolution.

Tout en reconnaissant les limites de cette revue de la littérature, il est impératif de reconnaître qu'elle n'englobe peut-être pas l'ensemble des études ou des perspectives pertinentes sur le sujet. En outre, il s'appuie sur des sources secondaires et peut ne pas refléter les expériences ou les points de vue authentiques des praticiens ou des décideurs politiques engagés dans l'innovation managériale. De plus, il est principalement de nature descriptive et analytique, plutôt que prescriptive ou normative, évitant ainsi de fournir des recommandations ou des lignes directrices explicites pour la mise en œuvre de l'innovation managériale dans les organisations publiques.

En conclusion, cette revue jette les bases de pistes potentielles de recherche future. Les domaines de recherche comprennent la manière dont différents cadres théoriques peuvent être efficacement intégrés ou juxtaposés pour fournir une compréhension plus complète de l'innovation managériale, l'identification de facteurs contextuels ou de contingences qui modèrent ou médiatisent les effets de divers antécédents, processus et résultats de l'innovation managériale, et le développement de méthodologies appropriées pour mesurer et évaluer l'innovation managériale en ce qui concerne son efficacité, son efficacité et son impact sur la création de valeur publique.

Références

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.
- Albrecht, W. S. (2014). *Fraud examination*. Cengage Learning.
- Anzola-Román, P., Bayona-Sáez, C., & García-Marco, T. (2018). Profiting from collaborative innovation practices: Identifying organizational success factors along the process. *Journal of Management & Organization*, 25(2), 239–262. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.14>.

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2018). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 747–763.
- Barzelay, M., Armajani, B. J., & Altshuler, A. A. (1992). *Breaking through bureaucracy: A new vision for managing in government*. University of California Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2e éd.). Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
- Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 310–319.
- Bouckaert, G., Peters, B. G., & Verhoest, K. (2016). *The coordination of public sector organizations: Shifting patterns of public management*. Palgrave Macmillan.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3e éd.). Jossey-Bass.
- Carassus, D., Favoreu, C., & Gardey, D. (2014). Factors that determine or influence managerial innovation in public contexts: The case of local performance management. *Public Organization Review*, 14(1), 49–72. <https://doi.org/10.1007/s11115-012-0213-9>
- Carré, P. (2020). Chapitre 5. Facteurs exogènes et endogènes de l'innovation dans les organisations publiques. In D. Giauque, J. Emery, & A. Ritz (Éds.), *Innovation et modernisation managériales dans les organisations publiques* (pp. 97–114). Presses polytechniques et universitaires romandes.
- CHFIRA , W., MESRAR , A., EL AKRANY , I. and TAZMAITE , O. 2025. La communication interne : levier stratégique pour renforcer la motivation des bénévoles au sein des associations. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 8, 1 (Feb. 2025).
- CHFIRA, W., MESRAR, A., TAZMAITE, O. et EL AKRANY, I. 2025. L'innovation managériale et l'intelligence artificielle : une analyse bibliométrique sur 10 ans. *Revue Française d'Economie et de Gestion*. 6, 5 (mai 2025).
- CIPD. (2021). *Annual report 2021–22*. Chartered Institute of Personnel and Development. <https://www.cipd.org/en/about/about-us/annual-report/>
- Damanpour, 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*, 19(3), 495–522. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun021>
- Demircioglu, M. A., & Audretsch, D. B. (2020). Conditions for complex innovations: Evidence from public organizations. *The Journal of Technology Transfer*, 45(3), 820–843. <https://doi.org/10.1007/s10961-018-9706-4>
 - DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
 - Dominguez, N. (2014). L'innovation managériale : une approche par les facteurs clés de succès. *Revue Française de Gestion*, 40(240), 113–130. <https://doi.org/10.3166/rfg.240.113-130>
 - Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage Publications.
 - Favoreu, C., & Carassus, D. (2019). La caractérisation et la définition de la performance publique: une application aux collectivités locales. *Revue française d'administration publique*, 168(4), 717–737. <https://doi.org/10.3917/rfap.168.0717>
 - Favoreu, C., & Carassus, D. (2023). Dynamics of managerial innovation. In A. Farazmand (Éd.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_4202-1
 - Fernandez-Alles, M., & Llamas-Sanchez, R. (2008). The role of human resource management in the cooperative strategy for innovation. *International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1729–1745. <https://doi.org/10.1080/09585190802295353>
 - Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168–179. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x>
 - Fietz, B., & Günther, E. (2021). Changing organizational culture to establish sustainability. *Controlling & Management Review*, 65(2), 32–40. <https://doi.org/10.1365/s12176-021-00422-0>
 - Fondation J. Armand Bombardier. (2020). *L'impact et la culture organisationnelle*. <https://fondationbombardier.ca/rapportannuel2020/>
 - Giauque, D., Emery, Y., & Ritz, A. (Éds.). (2020). *Innovation et modernisation managériales dans les organisations publiques*. Presses polytechniques et universitaires romandes. <https://www.epflpress.org/product/1249/9782889153082/>

- Ghachem, L. (2008). Ouverture, vulnérabilité et développement. *Revue Tiers Monde*, 194(2), 281–300. <https://doi.org/10.3917/rtm.194.0281>
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. (Éds.). (2008). *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. SAGE Publications.
- Hamlin, R. G., & Whitford, T. (2020). A critical review of leadership theory and competency frameworks in the public sector. In R. G. Hamlin, A. Ellinger, & J. Jones (Éds.), *Evidence-Based Initiatives for Organizational Change and Development* (pp. 141–166). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-1471-9.ch007>
- Hasenfeld, Y. (2010). *Human services as complex organizations* (2e éd.). SAGE Publications.
- Hijal-Moghrabi, I., Sabharwal, M., & Ramanathan, K. (2020). Innovation in public organizations: Do government reforms matter? *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 731–749. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-11-2019-0296>
- Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public Money & Management*, 25(1), 27–34. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2005.00445.x>
- OECD. (2017). *Fostering innovation in the public sector*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264270879-en>
- OECD. (2021). *The call for innovative and open government: An overview of country initiatives*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/gov/the-call-for-innovative-and-open-government-8cb94f50-en.htm>