

L'innovation dans le secteur public marocain : Revue de littérature

Innovation in the Moroccan public sector: literature review

Yahya RHAYOUR, (Doctorant)

*Laboratoire d'économie et de gestion
Faculté polydisciplinaire de Khouribga
Université sultan moulay Slimane, béni Mellal, Maroc*

Ismail RHRAISSA, (Doctorant)

*Laboratoire d'économie et de gestion
Faculté polydisciplinaire de Khouribga
Université sultan moulay Slimane, béni Mellal, Maroc*

Abderrahmane CHOUHBI, (Enseignant chercheur)

*Laboratoire d'économie et de gestion
Faculté poly-disciplinaire de Khouribga
Université sultan moulay Slimane, béni Mellal, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté poly-disciplinaire de Khouribga Hay Ezzaitoune BP 145, Bd 2 Mars, Khouribga 25000 Université sultan moulay Slimane, Maroc (Khouribga) 25000 05237-21274
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	RHAYOUR, Y., RHRAISSA, I., & CHOUHBI, A. (2024). L'innovation dans le secteur public marocain : Revue de littérature. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(12), 489-505. https://doi.org/10.5281/zenodo.14289082
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: October 12, 2024

Accepted: December 05, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 12 (2024)

L'innovation dans le secteur public marocain : revue de littérature

Résumé

Dans un contexte mondial dynamique marqué par le changement, l'incertitude et la concurrence, le secteur public marocain en tant qu'acteur crucial et majeur dans la vie économique marocaine devrait s'adapter à bel et à bien aux éventuels changements, d'où, la notion d'innovation apparaît pour répondre aux exigences managériales et de gestion au sein de l'organisation publique marocaine dans le but de moderniser les établissements publics marocains.

Cette recherche discute l'apport de l'innovation dans le secteur public marocain, les différents modèles de la gestion de l'innovation et les divers obstacles qui peuvent entraver ou freiner le processus de l'innovation. Dans ce sens, L'objectif de cette revue conceptuelle de littérature vise la découverte des déterminants de l'innovation, internes et externes, ses facilitateurs et les enjeux de sa mise en place au sein du secteur public marocain.

Mots clés : innovation -modernisation - efficacité - secteur public

Classification JEL : H83 – O31

Type de l'article : article théorique.

Abstract

In a dynamic global context characterized by change, uncertainty, and competition, the Moroccan public sector, as a crucial and major player in the Moroccan economic landscape, should adapt effectively to potential changes. This brings the notion of innovation to the forefront, aiming to meet managerial and administrative requirements within Moroccan public organizations in order to modernize public institutions in Morocco.

This research discusses the contribution of innovation in the Moroccan public sector, various models of innovation management, and the different obstacles that may hinder or slow down the innovation process. In this sense, the objective of this conceptual literature review is to uncover the determinants of innovation, both internal and external, its facilitators, and the challenges of its implementation within the Moroccan public sector.

Keywords: Innovation - Modernisation - Efficiency - Public sector

JEL Classification: H83 – O31

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Les administrations publiques sont vis-à-vis une panoplie de contraintes d'ordre économique et politique dans la nécessité d'offrir des services de qualité. Dans un contexte similaire, elles doivent mettre en œuvre des approches innovantes. Pourtant, elles ne doivent le faire dans un système clos, le processus d'innovation se doit d'être ouvert sur l'environnement externe (Collm et Schedler, 2012). L'introduction publique se définit comme l'adoption de nouveaux éléments dans les services publics qui peuvent prendre la forme d'une nouvelle organisation, d'une nouvelle gestion, d'une nouvelle connaissance, d'une nouvelle compétence ou d'un nouveau processus qui représentent une rupture avec le passé. L'innovation ne signifie pas seulement découvrir une nouvelle idée, mais elle doit être déployée dans la pratique (Pupion et al., 2018).

Dans une conjoncture caractérisée par plusieurs contraintes surtout financières, d'augmentation de la demande des services publics marquées par une forte corrélation entre acteurs, l'innovation domine les programmes politiques (Bekkers et Tummers, 2018). Cette dernière est considérée comme un levier de qualité des services publics (Jung et Lee, 2016), de plus, elle représente la piste primordiale de perfectionnement d'efficacité et d'efficacité des actions publiques (Damanpour et Schneider, 2006 ; De Vries et al., 2018).

Cette tendance vers l'innovation se trouve face à des contraintes, principalement, de nature budgétaire, notamment la nouvelle gestion publique (NGP) qui imposent aux administrations et aux organisations de redéfinir leurs ressources en vigueur et d'en trouver d'autres. (Pollitt et Bouckaert, 2011). Mener une recherche sur l'innovation dans le secteur public ne doit pas oublier les particularités de celui-ci. Les organisations publiques sont caractérisées par des frontières plus perméables à leur milieu que les entreprises privées. L'innovation publique est vue comme une innovation ouverte (open innovation) pour la simple raison qu'il n'y a pas, généralement, de concurrence entre les organisations publiques.

Le concept de l'innovation est davantage présent dans la littérature du management quoique ce soit public ou privé, ce n'est pas étonnant parce qu'il s'agit d'une notion génératrice de nouvelles idées, récentes, qui entraînent l'amélioration et le changement (Albury, 2005).

Parmi les exemples qui illustrent le « New ways of working » : la réorganisation du lieu de travail, l'utilisation de nouveaux outils informatiques (ordinateurs, smartphones), la mise en place de nouvelles pratiques de GRH (le travail à distance), la mise en œuvre d'une nouvelle vision de la gestion du contrôle en se focalisant sur le résultat plutôt que la présence (Kemp, 2013). Et dans la même approche, la somme des moyens, procédés et fondements intégrés dans les nouvelles architectures de travail se définissent en tant que l'ensemble des éléments qui constituent le « New ways of working » et qui crée de multiples atouts pour les organisations (Baane et al., 2010).

Vers la fin du 20^e siècle, la priorité attribuée aux citoyens d'un côté, et sur les services et la gouvernance d'autre côté, a influencé la gestion électronique des affaires publiques, ceux-ci sont devenus plus puissants et plus innovants. Cette nouvelle approche de gérer les services publics d'une manière automatisée reflète le résultat des pratiques du New Public Management et de la souplesse en matière de l'administration des services publics inspirée du fameux trio : l'entreprise, le marché et la concurrence (Nations Unies, 2008 ; Dunleavy, 2005). Les usagers peuvent jouer un rôle crucial en tant que participants majeurs dans le processus d'innovation publique ouverte. Étant donné leur capacité de contribuer à créer des services, les utilisateurs pourraient les façonner en fonction de leurs besoins essentiels (Corral, 2010).

Dans le secteur public, l'innovation est accompagnée de la volonté d'améliorer de la qualité des services publics, à cette fin, nous gardions cette définition qui illustre l'intérêt de l'innovation : « la création et l'implantation de nouveaux processus, produits, services et méthodes de livraison qui entraînent des améliorations significatives de l'efficacité, de

l'efficacité ou de la qualité des résultats » (Australian National Audit Office, 2009, p. 1). En somme, cela vise à mettre en application de nouvelles pensées pour réaliser d'excellents résultats. Cela suppose une prise des risques, être dans l'incertitude en aliénation avec la réalité évidente et les effets connus à l'avance (Borins, 2001 ; Vigoda, Gadot et autres, 2005).

En tant qu'acteur principal dans la vie économique et sociale marocaine, le secteur public devrait être au centre de plusieurs problématiques comme le déficit budgétaire, la croissance économique, la dette publique, la limite du modèle de développement actuel, d'où la nécessité de repenser les choix stratégiques et les priorités sociales, politiques et économiques par les institutions publiques. Dans le but de moderniser ses organisations publiques et améliorer ses services, ledit secteur doit intégrer des approches innovantes, notamment le new public management (NPM).

Ainsi, dans son discours royal en octobre 2016, Sa Majesté le roi Mohamed 6 que dieu l'assiste souligne : « Les administrations et les services publics accusent de nombreuses carences relatives à la faible performance et à la qualité des prestations qu'ils fournissent aux citoyens. Ils pâtissent également de la pléthore des effectifs, du manque de compétence et de l'absence du sens des responsabilités chez de nombreux fonctionnaires. ... Les difficultés que rencontre le citoyen dans son rapport avec l'Administration sont aussi nombreuses que variées, commençant par l'accueil et passant par la communication, jusqu'au traitement des dossiers et des documents. Tant et si bien que ces difficultés s'apparentent désormais dans son esprit à un véritable parcours du combattant ».

Pour faire face à ces enjeux, le secteur public marocain, à travers ses décideurs, devra détruire les anciennes mentalités managériales et en inventer de nouvelles basées encore plus sur le citoyen, le capital humain, la performance individuelle, collective, et les résultats.

L'objectif de cet article est d'exposer avec clarté l'importance de l'innovation et son apport dans le secteur public marocain.

La présente revue de littérature vise à répondre à la problématique suivante : « **Quel est l'apport de l'innovation dans le secteur public marocain ?** ». En plus de cette question centrale. Notre travail a pour but d'apporter des éléments de réponse aux sous-questions suivantes :

- a) *Comment l'innovation a été définie par les auteurs ?*
- b) *Quels sont les modèles théoriques mobilisés pour expliquer le processus d'innovation ?*
- c) *Dans quelles mesures l'innovation pourrait-elle être un vecteur de la qualité des services publics ?*

Notre recherche s'est fondée sur des données secondaires relevées des articles académiques et les résultats de la littérature existante pour mieux saisir l'apport de l'innovation dans le secteur public.

Nous allons au préalable définir l'innovation selon plusieurs auteurs en évoquant son historique. Ensuite, nous allons présenter quelques modèles théoriques de l'innovation. Enfin, nous allons montrer l'importance de l'innovation et dans quelle mesure pourrait être un levier de performance dans le secteur public marocain et les enjeux de sa mise en place. En effet, l'innovation dans l'organisation Publique est un sujet assez récent dans la littérature académique, et les travaux effectués sur le contexte marocain sont quasi inexistantes.

2. Revue conceptuelle :

Le mot « innovation » qui est issue du latin innovatio, innovare, de novus (« neuf » ou « nouveau », son apparition date du 13^e siècle. Son principe de base c'est de remplacer une chose ancienne par l'adoption d'une chose nouvelle. La naissance du terme « innovation » est située vers 1297 selon le dictionnaire étymologique de la langue française alors que celle du verbe « innover » aux environs de 1315 (Bloch et Von Wartburg, 2004, p. 340).

Selon Schumpeter, qui est considéré comme le fondateur de la théorie de destruction créatrice qui stipule que l'innovation c'est l'opération de destruction continue des éléments anciens et la création, en contrepartie, des éléments nouveaux (Deubel, 2003 ; Montoussé, 2003). Pour lui l'innovation est caractérisée par cinq éléments essentiels : Lancement d'un nouveau produit, ouverture d'un nouveau marché, pratique de nouvelles techniques de production ou de commercialisation, l'acquisition de nouvelles sources d'approvisionnement, La création de nouvelles structures industrielles et nouvelles formes d'organisation.

Brown et Osborne définissent l'innovation comme étant un produit entièrement nouveau ou une nouvelle façon de faire face à un problème déjà évoqué, celle-ci représente un répit avec les périodes passées (Brown et Osborne, 2012). Cette rupture radicale est considérée comme la différence intrinsèque entre l'amélioration d'un produit ou d'un service et l'innovation.

L'innovation est un processus composé de plusieurs étapes permettant à toute organisation la transformation d'une idée à un produit, un service ou un processus nouveau ou rénové en vue de se développer, de se positionner sur le marché et de maintenir un avantage concurrentiel (Baregheh et al, 2009). Pour Du Plessis, l'innovation vise l'amélioration des processus et des structures internes des organisations en créant de nouveaux savoirs, de nouvelles connaissances et de nouvelles techniques et en instaurant une nouvelle culture d'apprentissage (du Plessis, 2007). L'innovation a été définie par (Bessant et al, 2005) comme le processus maître de modernisation et de renouvellement de l'administration.

L'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a proposé une autre définition pour la notion de l'innovation en considérant celle-ci comme la mise en place d'un produit ou d'un dispositif nouveau ou considérablement modifié, d'une nouvelle technique de commercialisation dans les pratiques d'aménagement du terrain du travail ou des rapports extérieurs (OCDE, 2005). L'innovation, selon L'institut National de la Statistique et des Études Economiques (INSEE), apparaît en tant qu'un changement multidimensionnel d'ordre commercial, technique, structurel, relationnel, logique ou organisationnel qui a une influence remarquable tant sur le fonctionnement de l'entreprise, que sur son environnement concurrentiel. Elle est basée alors sur l'application des connaissances acquises par l'organisation ou les effets de nouveaux progrès technologiques (INSEE, 2013). Pour (Eggers et Singh, 2009) ensuite (Sørensen et Torfing, 2011), le processus d'innovation se compose de quatre phases principales :

- (1) L'émergence d'idées : elle constitue le premier stade dans le processus d'innovation, cette étape révèle le développement des idées nouvelles en se basant sur le repérage des difficultés et des opportunités et à l'issue des valeurs, de la culture et des objectifs de l'organisation.
- (2) La sélection des idées : l'organisation doit faire un arbitrage entre les idées méritant d'être choisies et celles qui n'en méritent pas. Le critère le plus important dans cette sélection c'est la faisabilité et l'applicabilité des idées.
- (3) La mise en œuvre : à ce niveau, les idées doivent être traduites en nouveaux services et nouvelles pratiques, actions... cette étape nécessite un renouvellement des méthodes de travail et un accompagnement au changement. Un charisme organisationnel solide, une maîtrise du processus de l'innovation par les acteurs représentent les bases de cette phase sachant qu'elle est toujours associée à l'incertitude.
- (4) La diffusion des nouvelles pratiques : l'innovation est diffusée à une grande échelle, c'est-à-dire, au niveau de l'organisation dans sa globalité ou même à d'autres organismes externes.

Pour d'autres auteurs, l'innovation est un processus exigeant du temps et un financement colossal, c'est une transition coûteuse qui ne prend pas la forme d'un simple passage d'une situation antérieure à une situation postérieure, mais elle illustre tout un parcours respectant un cheminement bien déterminé (Hoareau, 2014). L'innovation peut être considérée comme un

changement visant l'enrichissement d'un secteur quelconque à travers une valeur ajoutée (OCDE, 2014). Mais il faut noter que tout changement n'exprime pas toujours une innovation. Cette dernière et le changement ne sont pas synonymes, la différence entre innovation et changement réside dans le fait que l'innovation signifie la mise en application de savoirs, de connaissances et d'idées améliorées et non pas seulement la création de nouvelles idées, cependant il est compliqué de vérifier si la mise en œuvre de ces idées et ces savoirs améliore l'état actuel par rapport à l'état précédant (King & Andersson, 2002).

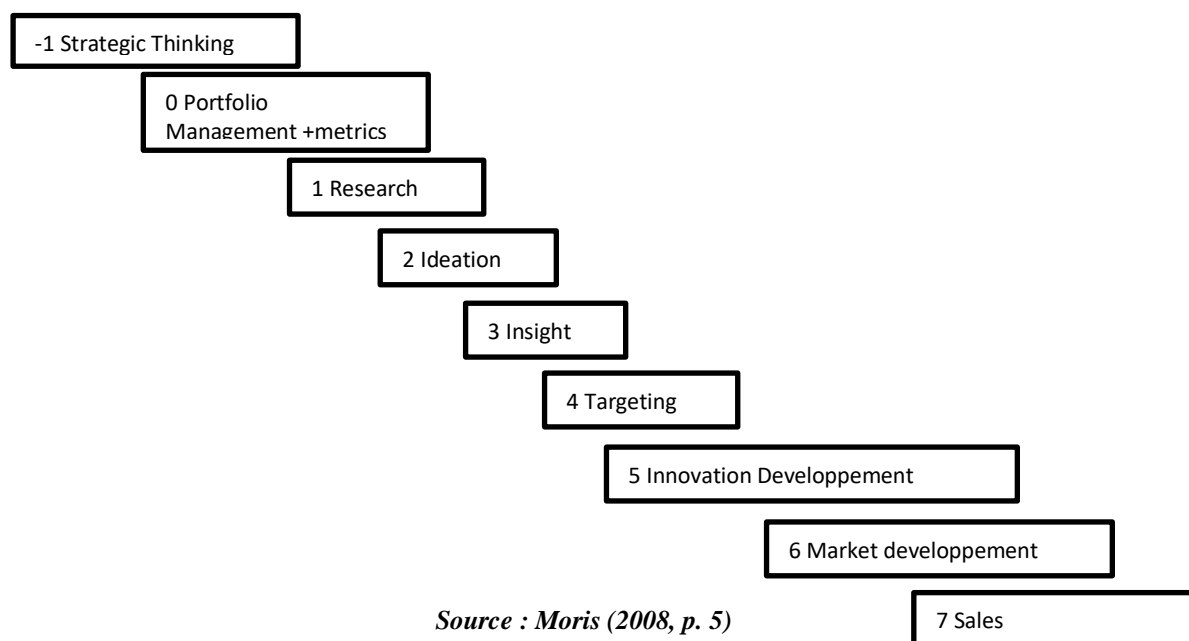
Pour alter, l'invention se diffère de l'innovation, si la première notion signifie la création d'un nouveau produit, service ou procédé, la deuxième correspond à un cheminement d'ordre social et économique qui encourage d'adopter ou non l'invention (Alter, 2002). Selon Wang & Kafouros, l'innovation est un catalyseur de valeur qui, à travers la génération de nouveaux biens et services, ouvre des opportunités au niveau du commerce international (Wang & Kafouros, 2009).

D'après Kogobayev et Maziliauskas, l'innovation est une stratégie de mise en place d'un bien, d'un projet ou d'un processus de production en vue de la diminution des charges et l'amélioration de la qualité (Kogobayev et Maziliauskas, 2017).

3. Revue théorique :

La gestion de l'innovation constitue dans nos jours un défi plus intéressant que le processus d'innovation technologique lui-même. Le souci de la gestion de l'innovation est de développer de nouvelles idées, de les affiner et de leur donner une forme utile pour assurer le succès sur le marché, afin de créer un business value et faire améliorer la rentabilité de l'organisation (Morris, 2008). Actuellement, l'approche la plus courante traite le processus d'innovation comme étant un entonnoir partant d'une panoplie d'idées qui, après plusieurs phases de raffinement et de sélection, aboutit à des produits, des processus ou des services innovants. Cette approche est bien concrétisée par le modèle inventé dans l'InnovationLabs¹, un cabinet de conseil en innovation hébergé aux États-Unis (figure 1).

Figure 1 : L'entonnoir du processus d'innovation



Source : Morris (2008, p. 5)

¹ InnovationLabs est un bureau de consultants, en matière d'innovation, très connu aux États-Unis <http://www.innovationlabs.com>

L'objet derrière la maîtrise de la gestion de l'innovation est de contrôler et de gérer le processus présenté à la figure 1, en vue de détenir les aptitudes, de proposer des produits d'une manière efficace sur le marché et d'assurer en même temps la maximisation des profits. Comme souligné par Tidd, Bessant et Pavitt (2006) *La question n'est donc pas de savoir s'il faut ou non innover, mais plutôt comment y parvenir avec succès [...] la véritable réussite réside dans la capacité à reproduire l'opération – à gérer le processus d'une manière cohérente de telle sorte que le succès, même s'il n'est jamais assuré, devienne plus probable. (P. 40)*. Plusieurs chercheurs et praticiens se sont donc focalisés sur ce sujet et un ensemble d'ouvrages sont aujourd'hui disponibles. Pourtant, même s'il y en a une certaine diversification et la quantité importante des études, rien n'est simple et aucun modèle « absolu » de gestion de l'innovation capable d'assurer le succès ne fait l'objet d'une unanimité (Tidd, Bessant et Pavitt, 2006). En effet, plusieurs déterminants, comme la taille de l'organisation, la concurrence, la typologie de produit, l'environnement économique et les objectifs d'innovation impactent la gestion de l'innovation. Selon leur marché, leur taille et leurs secteurs d'activité, les entreprises tracent des objectifs différents en termes d'innovation, ce qui a un impact significatif sur le modèle de gestion de l'innovation mobilisée. Vue l'intérêt porté à la gestion de l'innovation, certains chercheurs et gestionnaires se sont attardés sur les modèles afférents à la gestion de l'innovation. La définition et la compréhension des modèles cherchent à mieux maîtriser et accélérer l'innovation. Nous présentons ci-après trois modèles que nous jugeons pertinents en ce qui concerne la gestion de l'innovation, à savoir, celui de **Tidd, Bessant et Pavitt (2006)**, celui de **A. T. Kearkney (Le Loarne et Blanco, 2009)**, et celui de **Terra et al (2012)**.

3.1. Le Modèle de Tidd, Bessant et Pavitt :

Selon Tidd, Bessant et Pavitt (2006), les organisations doivent gérer quatre phases importantes dans le processus d'innovation (figure 2). Ces processus sont d'un ordre universel d'où ils peuvent être suivis par n'importe quel type d'entreprise, dans les services, la banque ou l'industrie. Les phases décrites par les auteurs sont comme suit :

La phase 1 : balayer et explorer les environnements (interne et externe). L'objectif essentiel, ici, est de réaliser un traitement des signaux en relation directe avec l'innovation potentielle. On parle dans ce cas, des activités de recherche, des pressions du marché (concurrence, changement des attentes des consommateurs), le cadre législatif, représentent des stimulations vers l'innovation.

La phase 2 : sélectionner les actions pour lesquelles l'organisation sera disposée à engager des ressources. Toutes les entreprises limitées dans leurs aptitudes d'action. Dans la présente phase, l'organisation doit identifier une panoplie de critères pour opter pour des projets, et ce en fonction de leur probabilité de succès et de leurs avantages en termes de profits et de création de valeur.

La phase 3 : mettre en œuvre l'innovation. À cette étape, l'organisation doit avoir les compétences et les qualités afin de gérer toutes les étapes primordiales en vue de transformer une bonne idée en produit, un processus ou un service. Il faut nécessairement savoir contrôler le développement, maîtriser les échéances, le budget. La compétence en gestion de projets est très souhaitable.

La phase 4 : l'évaluation des processus précédents pour en tirer les leçons. Cette phase est réservée à une réflexion sur les phases précédentes. C'est l'heure de tirer parti des réussites et les échecs pour développer le processus et le convertir en « meilleures pratiques ».

Bien que ces phases soient existantes au niveau de tous les processus d'innovation, Tidd, Bessant et Pavitt (2006) mettent en relief le fait que la manière dont une organisation gère ces phases peut changer suivant plusieurs déterminants (la taille, le secteur, la branche, la concurrence, etc.). On peut ici citer l'exemple de l'entreprise Natura S.A. (www.natura.com.br), la plus grande enseignante du secteur cosmétique au Brésil, qui est une entreprise innovatrice. Avant la phase de la recherche, la société utilise une communauté virtuelle sur l'internet avec

les consommateurs, en vue de générer des idées. Les idées de nouveaux produits issues des consommateurs influencent les directrices de la recherche.

Figure 2 : Modèle de Tidd, Bessant et Pavitt

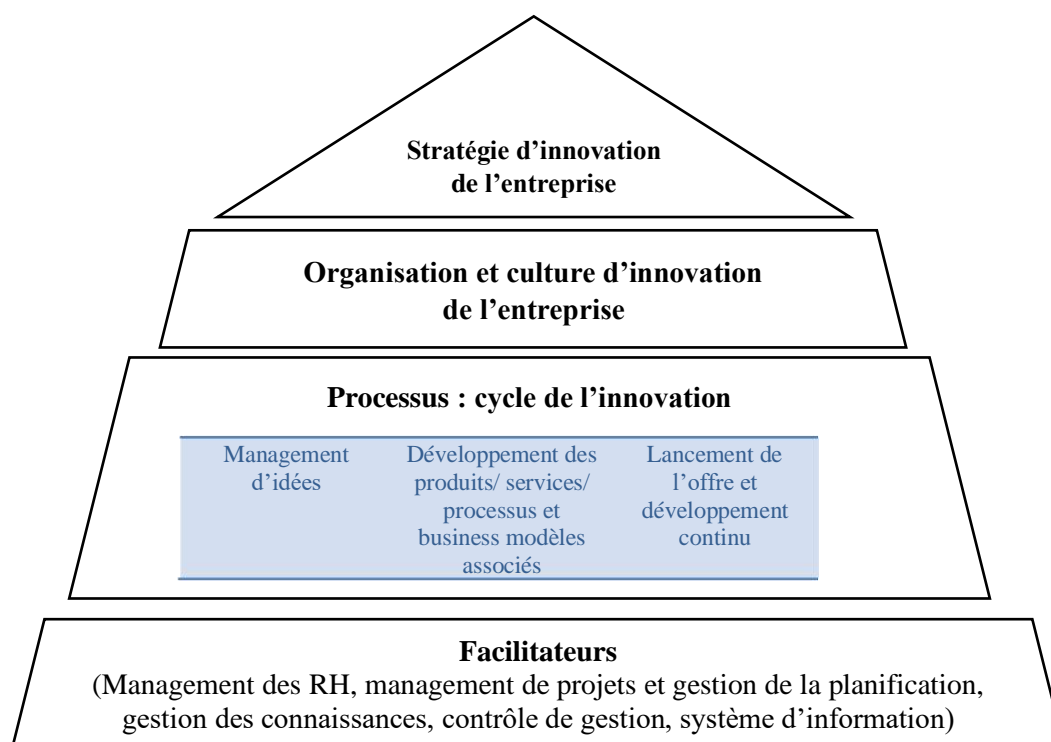


Source : Tidd, Bessant et Pavitt (2006, p. 68)

3.2. Le modèle A.T. Kearney :

Le Loarne et Blanco (2009) élaborent deux modèles relatifs au processus d'innovation. Le premier modèle est l'entonnoir d'innovation, que nous avons vu précédemment (figure 1). Le deuxième est le modèle du cabinet de conseil A.T. Kearney intitulé **La Maison de l'Innovation**. Ce dernier modèle englobe trois phases essentielles (figure 3). La première est le Management des idées d'innovation, la seconde est le Développement même de l'innovation et la troisième concerne le lancement de l'innovation. Cette dernière phase est elle-même divisée en deux sous-étapes : la mise sur le marché et la préparation des améliorations incrémentales à partir des avis des consommateurs.

Figure 3. La maison de l'innovation



Source : Le Loarne et Blanco (2009, p. 98)

Ledit modèle a trois caractéristiques fondamentales : Premièrement, il donne un grand intérêt à l'intégration du processus d'innovation dans la stratégie globale de l'organisation (haut du triangle) ; Deuxièmement, il met en relief la nécessité d'alignement entre les objectifs de l'entreprise et les innovations proposées ; et troisièmement et dernièrement la dépendance du

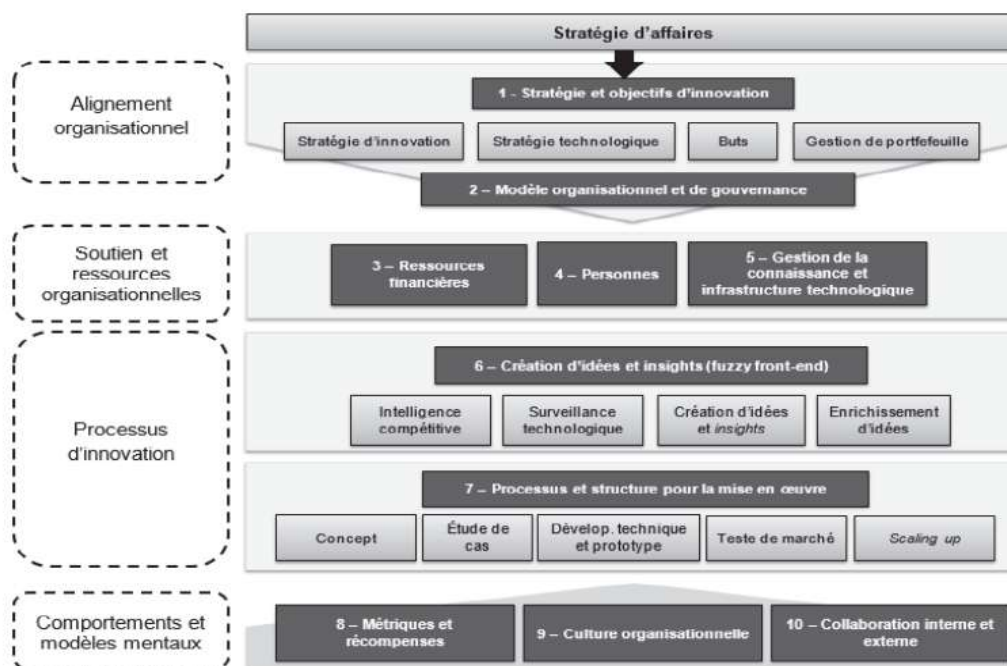
processus d'innovation à l'égard des ressources de l'entreprise et des facilitateurs (base du triangle).

3.3. Le modèle Terra Forum :

Le modèle élaboré par Terra et al (2012) est le fruit de travaux développés par Cláudio Terra et son équipe de recherche au sein du cabinet de conseil TerraForum Ltda. (www.terraforum.com.br), il s'agit d'un cabinet de conseil brésilien dont la spécialité est le domaine de la gestion de l'innovation et la gestion de la connaissance. Cláudio Terra a été le créateur de l'entreprise, il était son PDG ². Les clients de TerraForum sont des organisations grandes et reconnues, faisant partie des différents secteurs, on parle bien évidemment de Dell Computers, Carrefour, Citibank, Shell, Natura, Banque HSBC et Allianz. Le modèle apporte l'expérience issue de la pratique de dizaines de projets de gestion de l'innovation et de la connaissance de la recherche dans le milieu académique.

Le modèle s'intitule « Modèle des 10 Dimensions » (figure 4) s'est basé sur quatre piliers essentiels : 1) l'alignement organisationnel ; 2) le soutien et les ressources organisationnelles ; 3) le processus d'innovation ; et 4) les comportements et les modèles de pensée. Chaque pilier comporte les dimensions de la gestion de l'innovation.

Figure 4. Le Modèle TerraForum de Gestion de l'Innovation

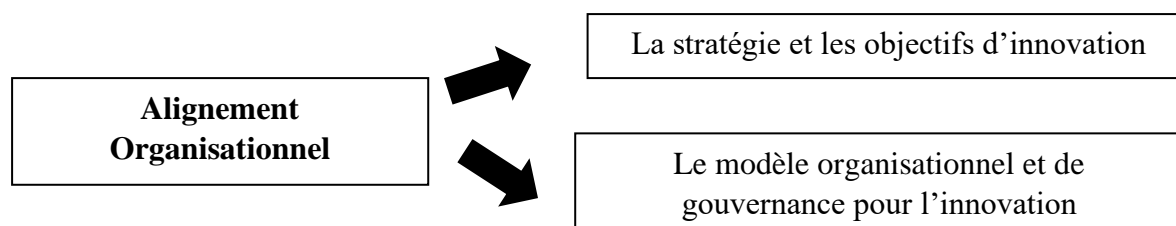


Source : Terra et al (2012, p. 11)

Pour ce qui est de l'**alignement Organisationnel**, il consiste à établir le rôle de l'innovation dans la stratégie concurrentielle. Il s'agit dans un deuxième temps de déterminer les objectifs liés à l'innovation, sa portée (internationale ou locale), le rôle du siège, des filiales et des départements. Il se compose de deux dimensions (figure 5), à savoir : a) la stratégie et les objectifs d'innovation ; et b) le modèle organisationnel et de gouvernance pour l'innovation.

² TerraForum a été acquise par le groupe américain Globant (www.globant.com) en octobre 2012.

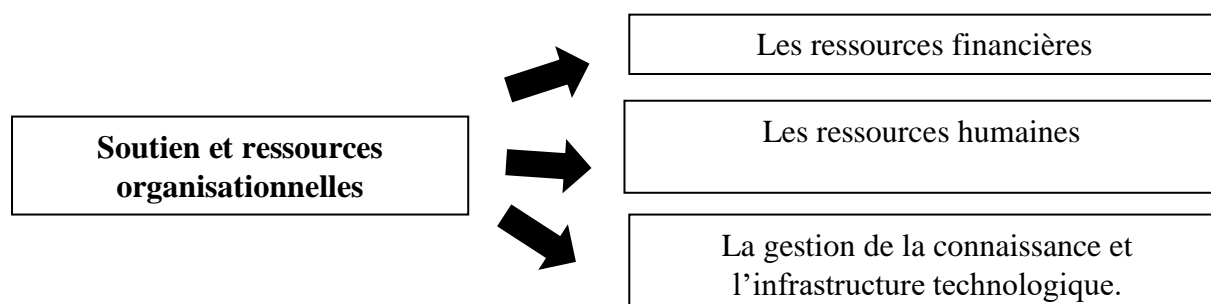
Figure 5. Les dimensions de l'alignement organisationnel



Source : élaboré par nos soins

Par rapport au **soutien et ressources organisationnelles**, concernent l'allocation des ressources financières, des personnes et des compétences en vue de soutenir les objectifs affectés à l'innovation. Le modèle de gestion ici est un élément dédié à faciliter les projets relatifs au chantier d'innovation. Il comporte trois dimensions (figure 6), on parle ici : a) des ressources financières ; b) des ressources humaines ; et de c) la gestion de la connaissance et l'infrastructure technologique.

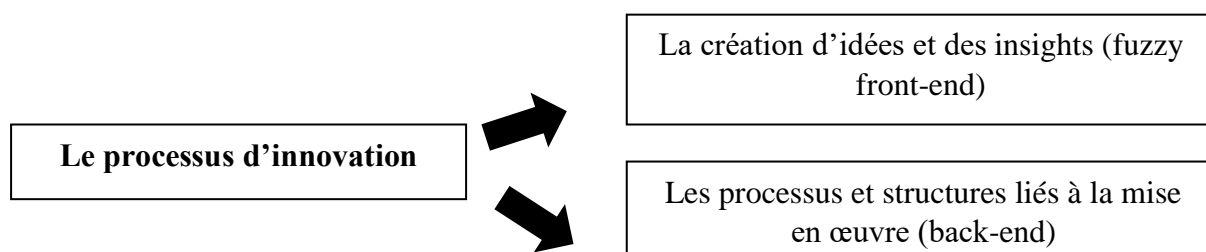
Figure 6. Les dimensions de soutien et ressources organisationnelles



Source : élaboré par nos soins

Pour le **processus d'innovation**. Et après avoir pris en compte les éléments précédents, l'organisation doit à ce moment-là mettre en pratique une série des méthodes, pratiques et outils pour bien gérer et maîtriser l'innovation. L'objectif ici, est d'avoir des résultats souhaités, elle doit gérer parallèlement les deux dimensions du processus (figure 7), à savoir : a) la création d'idées et des insights (fuzzy front-end) ; et b) les processus et structures liés à la mise en œuvre (back-end). Ces dimensions ont une nature presque contradictoire, puisque dans la première prédomine la pensée créative, alors que dans la deuxième c'est la mentalité cartésienne de gestion de projets qui prédomine là-dessus.

Figure 7. Les dimensions du processus d'innovation

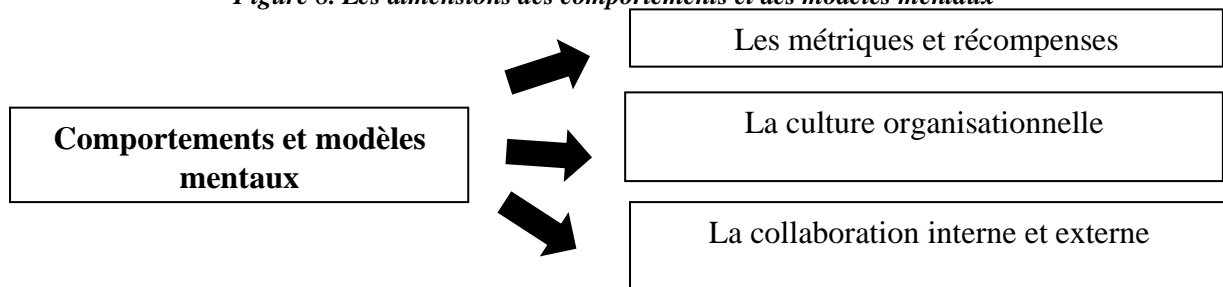


Source : élaboré par nos soins

En ce qui concerne **les comportements et les modèles mentaux**. Les comportements sont intrinsèquement rentrés en relation avec les modèles mentaux des individus. Ceux-ci sont impactés par leurs croyances, leur culture, leur parcours de vie, leur personnalité ou aussi par leur niveau d'éducation. Dans le contexte de la gestion de l'innovation, les dimensions liées aux comportements et modèles mentaux peuvent faciliter l'essor de l'innovation dans l'organisation, en impactant les valeurs, les motivations et les attitudes vis-à-vis le partage de

la connaissance et la collaboration. Ces dimensions sont comme suit : a) les métriques et récompenses ; b) la culture organisationnelle ; et c) la collaboration interne et externe.

Figure 8. Les dimensions des comportements et des modèles mentaux



Source : élaboré par nos soins

Les auteurs ont remarqué que chaque organisation a ses propres spécificités, de sorte que le modèle doit s'adapter à leurs besoins. Le modèle n'est donc pas universel et sa mise en place doit prendre nécessairement en considération le contexte.

3.4. La distinction entre les innovations de produit et de processus :

Elle est importante, car leur adoption nécessite de différentes compétences organisationnelles (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001, p : 48).

3.4.1. L'innovation de produit et l'innovation du processus

Tableau 1 : l'innovation de produit et l'innovation du processus

L'innovation de produit	L'innovation du processus
Il s'agit tout simplement le développement d'un nouveau produit ou service pour répondre aux exigences des consommateurs ou d'un marché donné.	C'est le développement d'une nouvelle Façon de faire et de voir les choses en matière de activités, des tâches, de la prise de décision, du système d'information, de l'organisation et des mécanismes du travail. Les innovations de processus exigent que les entreprises appliquent la technologie pour améliorer l'efficacité du développement et de la commercialisation des produits (Ettlie et al., 1984).

Source : (Damanpour & Gopalakrishnan, 2001).

3.4.2 Différence entre innovation incrémentale et innovation radicale :

Les auteurs ont également proposé d'autres types d'innovation, à savoir incrémentale et radicale :

Tableau 2 : l'innovation radicale et l'innovation incrémentale

L'innovation radicale	L'innovation incrémentale
C'est une innovation qui bouleverse d'une part les habitudes des producteurs et d'autre part celles des clients. Le meilleur exemple de l'innovation radicale c'est l'invention de l'avion, cette dernière représente une technologie radicale qui a ouvert une nouvelle forme de voyage. Les projets d'innovation radicale s'appuient sur des ressources de connaissances qu'une entreprise ne possède pas encore ou qui diffèrent des ressources existantes (Danneels, 2002).	Elle a été définie par (Ettlie et al. ; 1984) comme introduisant des changements relativement mineurs aux produits existants, elle intègre l'amélioration du produit dans les innovations vers le marché existant. Donc, nous pouvons dire que l'innovation incrémentale sert à améliorer un produit ou un processus graduellement sans modification radicale de leurs caractéristiques.

Source : (Ettlie et al ,1984 ; Danneels, 2002)

4. Revue empirique :

Les travaux empiriques qui ont évoqué le sujet de l'innovation dans le secteur public se séparent en deux grandes familles, chacune s'est basée sur une approche méthodologique spécifique : La première approche s'appelle « approche de la variance » qui vise identifier les déterminants de l'innovation alors que la deuxième est nommée « approche processuelle » désire étudier les processus d'innovation.

Les recherches qui adoptent « l'approche de la variance » sont applicables pour construire des modèles définissant les relations entre les variables liées à un phénomène donné (Mohr, 1982). Néanmoins, ces enquêtes ne contribuent pas à mieux comprendre les phénomènes compliqués et de diriger la prise de décision.

L'approche processuelle ambitionne d'étudier la progression du phénomène et l'enchaînement des événements au cours du temps, d'analyser l'impact des effets de l'action sur les effets postérieurs, s'étendre sur les pratiques des différents intervenants, d'observer avec vigilance les discours des acteurs et de bouleverser la stabilité des choses.

Un ensemble d'études a examiné l'influence des variables dites internes. Les travaux de Damanpour et Schneider ont étudié d'une part les effets des déterminants de l'innovation à savoir le coût et la complexité, d'autre part, l'influence des gestionnaires (Damanpour et Schneider, 2008). Leur enquête effectuée auprès d'un échantillon de municipalités américaines a étudié la mise en place de 25 techniques organisationnelles novatrices. Les auteurs ont trouvé deux résultats majeurs : primo, le lien entre le coût de l'innovation et son application d'un côté, et la complexité et l'innovation et sa mise en œuvre d'un autre côté ne sont pas significatifs. Secundo, les dirigeants donnent plus d'importance à l'apport de l'innovation qu'à son coût et sa complexité. Cette enquête a approuvé aussi l'impact du niveau d'éducation chez les dirigeants en tant qu'un élément simplifiant l'adoption de l'innovation. Dans le même sens, Walker indique qu'une organisation permettant à son personnel d'acquérir de nouveaux apprentissages, encourage l'affleurement des innovations. En revanche, cette étude affirme qu'il n'y a pas de lien linéaire entre le nombre d'années d'expérience et l'intégration d'innovations.

Hansen a déterminé une série de facteurs internes qui impactent l'introduction des différents types d'innovations organisationnelles (gestion par contrats, privatisation, gestion par objectifs...) liées au New Public Management NPM dans une panoplie de champs de gestion au sein des municipalités du Danemark (hôpitaux, écoles,...). Parmi les autres facteurs internes, ceux liés aux ressources humaines et budgétaires puisque la problématique de la disponibilité des moyens suffisants est décisive dans la volonté de l'adoption de l'innovation au sein des administrations (Barnett et al, 2011). Ces auteurs stipulent qu'une pénurie en matière de ressources ralentir et bloquer le processus d'innovation.

Une étude faite par d'autres auteurs examine l'influence du « réseautage » sur l'adoption de l'innovation dans les administrations publiques. Le travail en réseau peut être plus puissant que la hiérarchie organisationnelle (Considine et Lewis, 2007).

Walker n'a pas négligé un facteur externe incontournable : les besoins de la population. Il parle plus précisément de la forte pression du public ciblant la résolution des préoccupations sociétales (Walker, 2006). Une étude quantitative sous forme de questionnaire destiné auprès des employés du secteur postal a montré que si le public fait une pression, cette dernière sera traduite par l'intégration des innovations (Newman et al, 2001).

L'innovation est associée à l'urbanisation et les caractéristiques démographiques. L'adoption de l'innovation dans un milieu urbanisé et un terrain souple comme les grandes villes s'avère faisable, facile et abordable (Walker, 2014).

Une étude conduite par le ministère coréen de l'Administration gouvernementale et des Affaires intérieures (MOGAHA, Ministry of Government Administration and Home Affairs, 2004) avait comme objectif l'évaluation des projets d'innovation créés par 46 départements relatifs au

gouvernement central coréen. Un nombre de 2406 enquêtes a été adressé auprès de quatre groupes :

Des ouvriers qui travaillent individuellement, des agents de contrôle, des cadres supérieurs au sein des organisations non gouvernementales (ONG) et des adhérents du congrès. En se conformant à l'objectif d'évaluation, en adoptant l'approche 360 degrés, des politiques publiques du gouvernement coréen, ladite enquête a été réalisée avec la collaboration active des parties prenantes fondamentales dans le processus d'innovation (MOGAHA, 2005).

Cette enquête a mesuré six variables indépendantes en se référant à l'échelle de Likert : 1) le style de management, 2) la compréhensibilité des objectifs et la clarté des stratégies ,3) le « réseautage » (la gestion en réseau), 4) la rétribution fondée sur la productivité, 5) le partage des connaissances au profit de l'innovation, et 6) la culture de formation et d'apprentissage visant l'amélioration des compétences intellectuelles en matière d'innovation chez les employés.

Selon les résultats de cette enquête, le style de management se manifeste comme le facteur primordial de l'adoption de l'innovation dans les différents départements. Pourtant, la corrélation est négative et très significative entre la compréhensibilité des objectifs et la capacité d'innovation chez le groupe des employés individuels. Les gratifications et les rétributions fondées sur le rendement, le partage des connaissances, le partage des expériences et la culture de formation et d'apprentissage dans l'organisation révèlent un lien positif en validant le postulat que le pilotage interne impacte positivement la capacité d'innovation.

En ce qui concerne les cadres supérieurs des organisations non gouvernementales, la corrélation est positive entre l'ancienneté de l'organisation et le lancement de idées innovantes , le fondement de base de ce raisonnement c'est le fait que les organisations anciennes ont capitalisé un ensemble d'informations , de connaissances et de compétences indispensables pour l'innovation.

Dans le même cadre des travaux empiriques existants, la relation entre les technologies comme forme d'innovation et les politiques publiques a donné naissance à une nouvelle notion d'E-GOVERNMENT. Ce concept renvoie à l'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC) par les administrations publiques (Janssen et Estevez 2013). L'émergence du concept d'E-GOVERNMENT date des années 1970 (Grönlund et Horan 2005). Cette forme d'E-GOVERNMENT est adoptée par l'Estonie qui représente un exemple type de ladite forme (des cartes d'identité électroniques sécurisées, une centralisation des informations individuelles, des ordonnances médicales numériques ..) (Margetts et Naumann 2017).

Le concept d'E-GOVERNMENT a connu une évolution au fil du temps, ce qui va engendrer le passage à ce qu'on appelle l'OPEN GOVERNMENT. Ce dernier était parmi les grands projets aux états unis d'Amérique, plus exactement avec l'administration d'Obama en créant de nouvelles plateformes permettant aux citoyens de participer (Mergel 2015 ; Robert 2018).

L'OPEN GOVERNMENT est une vision poussée par le courant du NPM New Public Management (Bezès 2007). Ces technologies donnent aux acteurs la possibilité de prendre les décisions rapidement ce qui va faciliter le processus de prise de décisions et de régler les problèmes avec souplesse (Barlatier 2016).

5. L'innovation : levier de performance des organisations publiques marocaines :

5.1. L'apport de l'innovation dans le secteur public marocain :

Dans un monde d'immatériel et de connaissance, l'innovation est dorénavant omniprésente dans toutes les organisations. Si l'innovation est devenue logique dans les entreprises privées ,

dans un contexte de concurrence et de compétitivité, elle est justifiée dans le secteur public par des enjeux de qualité, d'efficacité, de performance et de gouvernance en termes de recettes, de dépenses et d'amélioration des services publics.

Pour simplifier les procédures et faciliter l'accès des citoyens aux services publics, les organisations publiques marocaines sont appelées de plus en plus d'être créatives et innovatrices. De surcroît des défis comme la crise économique, les changements climatiques, la croissance démographique obligent les organisations publiques au Maroc de changer de perspective en matière d'élaboration des politiques publiques.

Dans cette vision, pour moderniser l'environnement public, les institutions publiques marocaines doivent investir dans l'innovation et mettre en place des stratégies sectorielles innovantes.

L'innovation est considérée comme, levier de performance dans le secteur public parce qu'elle permet d'assurer l'allocation des ressources la plus judicieuse pour qu'elles puissent être utilisées de la manière la plus optimale. L'innovation sert à généraliser l'accès aux services publics, notamment la santé et l'éducation prenant en compte la transition démographique au Maroc.

Sur ce plan, l'innovation dans les services et la mise en place des politiques publiques n'est plus un choix, mais une obligation pour répondre aux attentes et aux aspirations des citoyens marocains.

De plus, à travers l'instauration d'un climat des affaires convenable à la créativité et la richesse, l'innovation dans le secteur public impacte indirectement l'innovation dans le secteur privé, et plus qu'un pays adopte des réglementations et des stratégies innovantes comme le E-learning, E-service, ... plus qu'elle attire des investissements directs étrangers.

Enfin, dans le secteur public, il y a un véritable besoin de suivre la cadence de l'innovation pour deux raisons : primo les citoyens sont de plus en plus connectés aux réseaux sociaux, secundo ils s'expriment sur les facilités d'accès et la qualité des services publics.

De fait, l'innovation publique est un processus dont la construction est complexe et multidimensionnelle (Boukamel, 2017 ; Damanpour et Aravind, 2011). Plusieurs facteurs environnementaux, organisationnels, culturels, individuels et collectifs (Damanpour et Aravind, 2011 ; Damanpour et Schneider, 2006, 2009) favorisent ou freinent le processus d'innovation.

5.2. Les obstacles de la mise en place des pratiques de l'innovation dans le secteur public marocain :

Un arsenal d'articles académiques existants dans la littérature nous a aidé de relever plusieurs obstacles qui freinent la capacité d'innovation de l'organisation publique marocaine tels que :

Le manque de ressources nécessaires à la mise en œuvre de l'innovation, autrement dit, la contrainte de combinaison de financement et de moyens technologiques (Sadgui, 2014).

Les freins à l'innovation sont divers et se différencient en fonction de leur nature, ils peuvent être associés à l'organisation comme le manque des employés qualifiés ou incompetents, des obstacles d'ordre juridique comme les règlements fixés la loi fiscale adoptée, des facteurs économiques, notamment l'augmentation des coûts (OCDE, 2005).

En ce qui concerne les pays en voie de développement comme le Maroc, l'OCDE a mentionné plusieurs freins gênant le processus de l'innovation : « *incertitude macroéconomique; instabilité; infrastructure physique (absence de services de base tels que l'électricité ou les « vieilles » technologies de communication); fragilité institutionnelle; absence de sensibilisation sociale à l'égard de l'innovation; aversion des entreprises pour le risque; pénurie d'entrepreneurs; existence d'obstacles à la création d'entreprises; absence d'instruments de politique gouvernementale destinés à soutenir les entreprises et la formation à la gestion* » (OCDE, 2005).

Pour la même la source, le manque des infrastructures est une contrainte capitale puisqu'elle accélère ou entrave l'adoption de l'innovation au sein de l'organisation.

Pour Brown et Osborne, 2013, la crainte de prendre le risque représente un facteur important pouvant freiner la mise en place de l'innovation, elle représente une impression négative qui peut affecter l'intérieur ou l'extérieur de l'organisation publique (Brown et Osborne, 2013).

Une faible culture d'apprentissage au sein de l'organisation paralyse l'innovation, précisément, si les acteurs de celle-ci ne donnent pas d'importance à la composante intellectuelle et à l'amélioration de leur formation (Choi et Chandler, 2015 ; Cinar et Eren, 2015).

La rigueur verticale, selon d'autres auteurs, peut aussi nuire à l'application des innovations, cela se traduit par une rigidité verticale existante entre les niveaux hiérarchique de l'organisation. Un contrôle sévère, une absence d'autonomie du personnel et des normes bureaucratiques se montrent comme des éléments bloquant la transmission verticale de nouvelles idées (Demircioglu et Audretsch, 2017 ; Moussa et al., 2018). De plus, une rigidité horizontale entre les fonctions et les tâches du même niveau s'avère un frein à l'innovation. Ce genre d'obstacles englobe un certain enfermement organisationnel, une faible coordination entre les fonctions et un faible travail d'équipe (Damanpour et Schneider, 2009 ; Lewis et Ricard, 2014).

6. Conclusion

Le présent travail met en lumière l'apport de l'innovation dans le secteur public marocain. Le point en commun entre les différentes définitions existantes dans la littérature évoque le caractère de nouveauté dans l'introduction des produits, des services ou des processus dans le but d'améliorer la qualité. Des modèles théoriques ont présenté le processus de l'innovation commençant par la phase de recherche et en terminant par la phase de l'évaluation des processus précédents (Bessant et Pavitt, 2006). Pour d'autres modèles, l'innovation fait partie de la stratégie globale et de la politique générale de l'entreprise, pourtant, pour bien mettre en œuvre des innovations, il faut prendre en considération la présence des facilitateurs comme le management des ressources humaines, le management de projet, la planification, le contrôle de gestion et la gestion des connaissances (Le Loarne et Blanco, 2009).

Les travaux empiriques antérieurs ont étudié l'impact de quelques facteurs dans l'adoption ou non de l'innovation au sein d'une organisation publique, à savoir le coût et la complexité des innovations. Des dirigeants donnent plus d'intérêt à la mise en place de l'innovation qu'à leur coût et leur complexité. Un autre facteur, cette fois externe, peut jouer le rôle d'un accélérateur de l'innovation dans le secteur public, c'est la forte pression du public, autrement dit, une augmentation de la demande.

Dans un environnement très complexe, les décideurs se trouvent obligés de relever des défis variés. Dans cette vision, le secteur public doit se transformer, doit intégrer et mettre en place de nouvelles pratiques novatrices pour répondre aux transformations politiques et socioéconomiques nationales et internationales qui vont aider à la production et la mise en œuvre de nouveaux services qui répondent bel et bien aux besoins et aux attentes des usagers et des clients, l'accompagnement du chantier de la digitalisation par des innovations technologiques, la gestion des crises et l'anticipation des risques. L'innovation devra être au cœur des stratégies du secteur public marocain pour que l'état puisse être compétitif et performant tant sur le niveau national que sur le niveau mondial.

En guise de conclusion, la littérature choisie peut ne pas être exhaustive. De surcroît, certes notre travail a pris la forme d'une revue de littérature théorique et empirique, en se basant sur les études antérieures, cependant nous n'avons pas réalisé notre propre étude sur le terrain, d'où la nécessité d'effectuer une enquête pratique pour enrichir notre recherche.

Références

- (1). Amal Jrad, (2023). L'adoption de l'innovation managériale dans les entreprises publiques : entre tensions et obstacles.
- (2). A.Otmani, T.Benkaraache , (2022). Les pratiques d'Innovation et leur contribution à la Performance des Organisations Publiques Marocaines. Dossiers de Recherches en Économie et Gestion.p.294-308.
- (3). Barbara UBALDI (2013). L'administration Électronique, support de l'innovation dans les services publics, Revue française d'administration publique n° 146, 2013, p. 449-464
- (4). Ben yakoub , S. and Achelhi, H. (2021). Fondements théoriques et importance de l'innovation : Regards des auteurs au cours des années. Revue Internationale du Chercheur.p.160-184
- (5). Boukamel, O. (2017), « Le rôle des réseaux d'acteurs dans l'innovation publique complexe : le cas du vote électronique dans le canton de Genève », Politiques et Management Public.
- (6). Damanpour, F. (1991), « Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators », Academy of Management Journal.
- (7). Damanpour, F., Aravind, D. (2011), « Managerial Innovation : Conceptions, Processes and Antecedents », Management and Organization Review.
- (8). Damanpour, F., Schneider, M. (2006), « Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers », British Journal of Management.
- (9). Damanpour, F., Schneider, M. (2009), « Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers», Journal of Public Administration Research and Theory.
- (10). Djellal, Faïz Gallouj (2018). L'innovation dans les services publics à la lumière des paradigmes de l'administration publique et des perspectives des Service Innovation Studies ,Benoit Desmarchelier, Faridah
- (11). Francés ,Christophe Favoreu, Christophe Maurel, Yoann Queyroi et Pierre Marin,(2020). Les déterminants des différents types d'innovation publique locale : une analyse nationale multi facteurs.management international. Volume 24, numéro 4, 2020, p. 34–47. <https://doi.org/10.7202/1074359ar>
- (12). Françoise WAINDROP(2014), Développer l'innovation dans le secteur public.
- (13). Harrisson, D. (2013). « Réceptivité et contraintes de l'innovation dans l'administration publique », Télescope, vol. 19, no 2, p. 71-86,
- (14). Jean-Marc Vandenberg (2018). Comment une innovation organisationnelle radicale devient-elle la référence dans l'administration publique ? NMP et NWoW dans la fonction publique fédérale belge
- (15). Marouane Mkik et Salwa Mkik (2016) L'efficacité et défis de l'innovation dans les petites et moyennes entreprises marocaines.Moroccan journal of business studies. Vol 3 N°1
- (16). Mohieddine Rahmouni (2014) Perception des obstacles aux activités d'innovation dans les entreprises tunisiennes .Revue d'économie du développement /3 (Vol. 22), pages 69 à 98.
- (17). Nathalie Roy (2004) The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal.La Revue de l'innovation : La Revue de l'innovation dans le secteur public, Volume 9(2).
- (18). Ourzik, A. (2005), « Gouvernance et modernisation de l'administration », In 50 ans de développement humain au Maroc et perspectives pour 2025.

- (19). Owen Boukamel et Yves Emery Pages (2018). Les freins culturels à l'innovation dans l'administration publique : spécificités helvétiques *Revue Gestion & Management public*.p. 25 -43
- (20). Pascale Breugnot (2011). Les innovations socio-éducatives: Dispositifs et pratiques innovants dans le champ de la protection de l'enfance Broché. Pages 97 à 107
- (21). Patrick-Yves Badillo Prof. Université de Genève, (2013) Les théories de l'innovation revisitées : une lecture communicationnelle et interdisciplinaire de l'innovation –Du modèle "émetteur" au modèle communicationnelle.
- (22). REQUIS Guillaume Blum, Ph. D. Professeur à l'école de design (2018). L'innovation publique à l'ère du numérique : les changements requis.
- (23). Touati, N. et J.-L. Denis (2013). « Analyse critique de la littérature scientifique portant sur l'innovation dans le secteur public : bilan et perspectives de recherche prometteuses », *Télescope*.
- (24). Touati, N., Denis, J.-L., Grenier, C., Smits, P. (2016), « Implementing Spaces to Favor the Emergence of Ecologies of Complex Innovation in the Public Sector : An Empirical Analysis », *Administration & Society*.
- (25). Victor Bekkers & Lars Tummars (2018). L'innovation dans le secteur public : Vers une approche ouverte et collaborative – Vol 84 (2) : 215-220