

L'innovation managériale comme levier de transformation digitale réussie dans les organisations publiques

الابتكار الإداري كرافعة لتحقيق تحول رقمي ناجح في المؤسسات العمومية

KHEDIM Sidali¹, HEMISSI Omar²

¹Doctorant, École Supérieure de Commerce, etd_skhedim@esc-alger.dz

²Dr, École Supérieure de Commerce, o_hemissi@esc-alger.dz

Received: 24-06-2025

Accepted: 01-10-2025

Résumé:

Les nouvelles pratiques managériales accompagnent la mise en œuvre de la transformation digitale à tous les niveaux des organisations. Les modes de travail, ainsi que les profils des collaborateurs, évoluent en profondeur, portés par le recours croissant aux solutions numériques, devenues des leviers privilégiés de valorisation de l'innovation managériale.

Cet article se propose d'examiner l'importance du lien interactif entre les pratiques de gestion innovantes et la transformation digitale au sein des organisations publiques. Depuis plus d'une décennie, ces dernières connaissent une élévation du niveau de qualification de leurs agents, conjuguée à une amplification de leur influence sociale via leur présence active sur les réseaux numériques.

Bien qu'une relation directe soit supposée entre l'innovation managériale et la performance de la transformation digitale, peu de travaux empiriques solides viennent l'étayer. Cette lacune justifie une analyse approfondie visant à expliciter davantage cette relation. C'est notamment le cas dans les organisations publiques algériennes, où l'innovation managériale est mobilisée comme levier stratégique de modernisation, au service d'une transformation digitale érigée en priorité nationale.

Mots clés: Innovation managériale, Transformation digitale, Organisations publiques, Pratiques de gestion.

ملخص:

تواكب الممارسات الإدارية الجديدة تنفيذ التحول الرقمي على جميع مستويات المنظمات. إذ تشهد أساليب العمل وتطورات في ملفات العاملين تغييرات عميقة، مدفوعة بالاستخدام المتزايد للحلول الرقمية التي أصبحت أدوات مفضلة لتعزيز الابتكار الإداري.

يهدف هذا المقال إلى دراسة أهمية العلاقة التفاعلية بين الممارسات الإدارية المبتكرة والتحول الرقمي داخل المنظمات العامة. فمنذ أكثر من عقد من الزمن، شهدت هذه الأخيرة ارتفاعاً في مستوى تأهيل موظفيها، إلى جانب تنامي تأثيرهم الاجتماعي من خلال حضورهم النشط على الشبكات الرقمية. ورغم الافتراض بوجود علاقة مباشرة بين الابتكار الإداري ونجاح التحول الرقمي، إلا أن القليل من الدراسات التجريبية المتينة تدعم هذا الافتراض. وتبرر هذه الفجوة الحاجة إلى تحليل معمق يهدف إلى توضيح هذه العلاقة بشكل أكبر. ويبرز هذا بشكل خاص في المنظمات العامة الجزائرية، حيث يُعتمد على الابتكار الإداري كرافعة استراتيجية للتحديث، في إطار تحول رقمي يُعتبر أولوية وطنية.

الكلمات المفتاحية: الابتكار الإداري، التحول الرقمي، المنظمات العامة، الممارسات الإدارية.

Auteur correspondant : KHEDIM Sidali, e-mail : khedimsidalii@gmail.com.

1. INTRODUCTION

Les transformations induites par l'adoption massive et l'intégration profonde des technologies de l'information dans le secteur privé ont également affecté les institutions publiques. Toutefois, ces dernières ne disposent pas toujours des mécanismes nécessaires pour s'adapter rapidement et efficacement, notamment en intégrant des pratiques managériales innovantes. Les investissements considérables consentis par les gouvernements et organismes publics en matière de digitalisation témoignent des bénéfices escomptés à travers la mise en œuvre de multiples initiatives numériques (Angelopoulos et al., 2010 ; Napitupulu et al., 2014 ; Nograšek et al., 2014 ; Matt et al., 2015 ; Cordella et al., 2015).

Cette révolution digitale transforme en profondeur non seulement les interactions des organisations avec leurs usagers, mais aussi leurs

L'innovation managériale comme levier de transformation digitale réussie dans les organisations publiques

dynamiques internes et leurs rapports à l'environnement. Comme le souligne O. Brun, directeur associé d'un cabinet de conseil, il serait réducteur d'attribuer les bouleversements actuels uniquement au numérique. Sous la surface, de nouveaux modes d'organisation et de management émergent : réseaux d'apprentissage, entreprises libérées, méthodes collaboratives ou créatives comme les hackathons. Si les termes "transformation" ou "rupture" sont souvent employés, certains auteurs pointent une forme de communication d'image plus que de changement réel (Gueuze, 2015).

Le concept de transformation digitale s'est imposé comme un thème central du management et des systèmes d'information (Song et al., 2022 ; Vial, 2019). Bien que la littérature ne propose pas de définition unique, il ressort que la digitalisation a permis à des organisations, historiquement peu portées sur le numérique, de transformer en profondeur leurs modes de fonctionnement (Haffke et al., 2016). Parviainen et al. (2017, p. 64) définissent la transformation digitale comme « l'évolution des méthodes de travail, des rôles et de l'offre de valeur, consécutive à l'intégration des technologies numériques au sein d'une organisation ».

Elle impacte ainsi les fonctions, produits, processus, modèles d'affaires et cultures organisationnelles, en exigeant une adaptation du leadership, de la gestion du risque, et des capacités à opérer dans un contexte d'incertitude et de changement permanent (Kane et al., 2015 ; Kraus et al., 2022).

Malgré de nombreuses approches proposées pour orienter la transformation digitale, les compétences et pratiques des managers dans l'accompagnement de ce changement restent peu explorées (Neumeyer et al., 2021). Ce constat met en évidence le besoin d'études approfondies (Besson et al., 2012 ; Ortt et al., 2020) plaçant le management au cœur du processus de transformation.

Dans ce contexte, notre recherche vise à comprendre le rôle de l'innovation managériale dans la transformation digitale d'un ensemble d'entreprises publiques économiques en Algérie. Deux questions principales guident cette étude :

- Quel est le rôle de l'innovation managériale dans la transformation digitale d'une organisation publique ?
- Comment les organisations publiques peuvent-elles renforcer leurs pratiques managériales pour permettre une transformation digitale réussie ?

Pour y répondre, nous adoptons une approche par études de cas. L'article est structuré comme suit : une revue de la littérature sur la digitalisation et le secteur public ; la présentation de notre méthodologie ; les résultats empiriques et leur analyse ; enfin, une conclusion mettant en lumière les limites et perspectives de recherche.

La question centrale qui sous-tend notre démarche est la suivante : **Comment les organisations publiques peuvent-elles réussir leur transformation digitale en s'appuyant sur l'innovation managériale ?**

2. Cadre théorique et revue de la littérature

Ce cadre propose une exploration des principaux concepts liés à la transformation digitale et à l'innovation managériale dans les organisations publiques. Il permet de définir les notions centrales, d'identifier les apports théoriques et de situer notre recherche dans la littérature existante.

2.1 Digitalisation et transformation digitale

La digitalisation est l'un des phénomènes les plus structurants de la transformation sociétale actuelle. Elle influence en profondeur les pratiques quotidiennes et les modes de fonctionnement des organisations. Les technologies numériques permettent à la fois d'enrichir les produits et services existants et de développer de nouveaux modèles économiques (Westerman et al., 2011). Elles favorisent la qualité, la productivité et la flexibilité (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

L'innovation managériale comme levier de transformation digitale réussie dans les organisations publiques

Dans le cadre de cette recherche, les "technologies numériques" désignent un ensemble de capacités de calcul, de traitement de données, de connectivité et de communication. La transformation digitale est alors définie comme un processus de changement profond par lequel une organisation intègre ces technologies à différents niveaux (produits, processus, modèles opérationnels) pour accélérer son efficacité et son adaptabilité (Parviainen et al., 2017).

2.2 La transformation numérique dans les organisations publiques

Dans le secteur public, la transformation digitale vise à améliorer l'accessibilité, la qualité et l'efficacité des services publics. Elle se traduit par l'introduction de solutions numériques destinées à réduire les coûts de fonctionnement, améliorer la productivité et enrichir la qualité des prestations offertes aux citoyens (Mergel, 2018 ; Manzoni et al., 2022).

Plusieurs auteurs soulignent que la transformation numérique doit être appréhendée comme une transformation organisationnelle globale, impliquant une refonte des politiques, processus, pratiques et relations avec les parties prenantes (Pittaway & Montazemi, 2020). Cela suppose une adaptation non seulement technologique, mais aussi culturelle, comportementale et managériale à tous les niveaux hiérarchiques (Batará, 2017 ; Hur et al., 2019).

Toutefois, les organisations publiques font face à des spécificités qui compliquent la définition et la mise en œuvre de stratégies digitales claires : objectifs multiples et parfois contradictoires, responsabilités diluées, rigidité structurelle, ressources humaines non préparées, etc. (Denis et al., 2007 ; Plesner et al., 2018).

La littérature met en évidence deux lacunes majeures :

- Une focalisation exagérée sur les résultats technologiques, au détriment de l'analyse des processus d'accompagnement et de conduite du changement (Bharadwaj et al., 2013).

- Une sous-représentation des cas publics dans les recherches empiriques sur la transformation digitale (Aichholzer & Schmutzer, 2015).

Ainsi, la transformation numérique ne saurait réussir sans une stratégie explicite, une vision partagée, et une véritable appropriation par les managers et les collaborateurs (Mu et al., 2022).

2.3 L'innovation managériale dans le secteur public

L'innovation managériale se définit comme l'introduction de pratiques, de processus et de modes de pilotage nouveaux visant à améliorer l'efficacité et la qualité des services publics (Birkinshaw, Hamel et Mol, 2008). Elle constitue aujourd'hui un enjeu central de modernisation des administrations, confrontées à des attentes accrues en matière de performance, de transparence et de réactivité.

Dans cette perspective, Hartley (2005) souligne que l'innovation dans le secteur public revêt une spécificité particulière : elle ne poursuit pas uniquement des objectifs d'efficacité économique, mais cherche également à produire de la valeur publique et à renforcer la légitimité démocratique de l'action administrative.

La généralisation des technologies numériques a profondément transformé les conditions d'émergence et de diffusion de l'innovation managériale. Comme le rappelle Mergel (2016), les administrations publiques doivent aujourd'hui repenser leurs modes d'organisation et intégrer l'usage des données numériques pour piloter les politiques publiques et interagir avec les usagers. Ces évolutions nécessitent des compétences renouvelées et une culture managériale davantage orientée vers l'agilité et la collaboration.

Dans les pays émergents, l'innovation managériale représente également un levier stratégique de réforme et de modernisation. Boukamel et Emery (2017) observent qu'en Algérie, elle s'inscrit dans un contexte de transformation progressive de l'appareil administratif, marqué par la volonté d'améliorer la qualité des services et de renforcer l'efficacité des processus décisionnels.

L'innovation managériale comme levier de transformation digitale réussie dans les organisations publiques

Toutefois, plusieurs travaux mettent en évidence des freins structurels et culturels susceptibles d'entraver la mise en œuvre de ces transformations (Osborne et Brown, 2011). Parmi les principaux obstacles figurent la persistance d'une culture bureaucratique rigide, la faible propension au changement organisationnel et l'insuffisance des compétences numériques. Pour surmonter ces limites, il est nécessaire d'engager des stratégies d'accompagnement au changement, de former les agents publics et de favoriser un climat organisationnel propice à l'innovation.

Ainsi, l'innovation managériale apparaît comme un processus complexe et multidimensionnel, étroitement lié à la transformation digitale et à la capacité des administrations publiques à se réinventer face aux défis contemporains.

2.4 L'innovation managériale comme levier de la transformation digitale

L'innovation managériale constitue un préalable clé à la transformation digitale. Elle permet de créer un environnement propice à l'expérimentation, à la flexibilité organisationnelle et à l'acceptation du changement. De nombreuses études soulignent que la réussite des projets de transformation numérique repose davantage sur les pratiques managériales que sur les technologies elles-mêmes (Pittaway & Montazemi, 2020 ; Fountain, 2001).

La culture organisationnelle, les capacités stratégiques, le leadership, la gestion du changement et les compétences des managers sont autant de facteurs qui conditionnent l'intégration effective des outils digitaux dans les organisations publiques (Hur et al., 2019 ; Luftman et al., 2017).

Face à l'échec des approches technologiques centrées et aux limites du Nouveau Management Public, la création de valeur publique doit devenir l'objectif principal de la transformation numérique (Moore, 1995 ; Panagiotopoulos et al., 2019).

Notre recherche s'inscrit donc dans une perspective où l'innovation managériale n'est pas un simple support à la digitalisation, mais bien un **levier stratégique** de pilotage du changement dans les organisations publiques.

3. Méthodologie de recherche

3.1 Approche méthodologique

L'approche méthodologique retenue dans cette recherche repose sur une étude de cas qualitative approfondie, considérée comme particulièrement pertinente pour explorer des phénomènes complexes dans leur contexte naturel (Yin, 2017). Ce choix s'explique par la complexité des structures des organisations publiques, où plusieurs parties prenantes aux intérêts parfois divergents coexistent. Dans le contexte algérien, la transition digitale appuyée par l'innovation managériale constitue un enjeu stratégique majeur (Denis et al., 2007).

L'unité d'analyse sélectionnée est un groupe d'organisations publiques économiques en Algérie. Nous avons opté pour une étude de cas unique, afin d'examiner en profondeur les dynamiques spécifiques entre innovation managériale et transformation numérique. Cette démarche est conforme aux recommandations de Sampson et Atkins (2002), qui suggèrent qu'une étude de cas unique est pertinente lorsqu'elle vise une analyse détaillée dans un cadre contextuel particulier.

3.2. Méthodes de collecte de données

Afin de garantir la validité des résultats, la recherche repose sur une triangulation des sources. Trois types de données ont été mobilisés :

- Des **entretiens semi-directifs** menés auprès de cadres supérieurs et de responsables des services informatiques et administratifs.
- Des **documents internes** (rapports, organigrammes, plans de transformation, politiques internes).
- Des **sources externes** telles que les sites web institutionnels et publications officielles.

L'innovation managériale comme levier de transformation digitale réussie dans les organisations publiques

Les entretiens, au nombre de vingt, ont été réalisés auprès de responsables jugés informés sur les thématiques ciblées. L'échantillonnage a été raisonné et visait des personnes-clés au sein des structures analysées. Un guide d'entretien structuré a été élaboré en amont, incluant des questions ouvertes relatives aux pratiques managériales, aux usages numériques et à la conduite du changement. Quatorze entretiens ont été conduits en présentiel, et six via la plateforme Zoom. Leur durée variait entre 30 et 60 minutes.

Une seconde phase de collecte de données quantitatives a suivi l'analyse qualitative. Sur la base des résultats exploratoires et de la littérature, onze hypothèses ont été formulées pour tester notre modèle théorique. Chaque construit du modèle a été opérationnalisé à l'aide de trois indicateurs (sauf un), en s'inspirant des travaux de référence (voir tableau 1). L'innovation managériale y est évaluée à travers six dimensions principales.

Tableau 1. Dimensions et indicateurs de l'innovation managériale

Dimensions de l'innovation managériale	Description	Indicateurs clés
1. Leadership innovant	Capacité à impulser le changement, soutenir les initiatives numériques et inspirer l'engagement	Style de direction, vision stratégique, soutien à l'innovation
2. Culture organisationnelle	Niveau d'ouverture au changement, attitude envers la prise de risque et l'expérimentation	Tolérance à l'erreur, encouragement à l'initiative, flexibilité culturelle
3. Structure organisationnelle	Adaptabilité des structures hiérarchiques, décentralisation des décisions	Niveau de centralisation, fluidité des processus, autonomie des équipes
4. Gestion des compétences	Identification, développement et valorisation des compétences digitales	Formation, mobilité interne, évaluation des compétences numériques

5. Outils et processus managériaux	Introduction de nouveaux processus de gestion appuyés par les technologies	Automatisation, outils collaboratifs, digitalisation des procédures
6. Pilotage de l'innovation	Capacité à structurer, suivre et évaluer les projets innovants	Indicateurs d'innovation, gestion de projet agile, veille technologique

3.2.1. Données qualitatives

L'analyse qualitative a reposé sur l'exploitation des entretiens et des documents. Les données ont été transcrites et analysées par une méthode d'analyse thématique en six phases (Braun & Clarke, 2006). Cette méthode permet d'identifier, organiser et interpréter les thèmes saillants dans un corpus de données.

Nous avons combiné un codage inductif (émergence des thèmes à partir des données) et déductif (à partir d'un cadre préétabli basé sur la littérature). Les thèmes identifiés ont été regroupés autour d'un modèle analytique a priori structurant les interactions entre management, culture organisationnelle et digitalisation.

3.2.2 Données quantitatives

La phase quantitative de l'étude a été conduite pour tester empiriquement notre modèle conceptuel. L'outil retenu est la modélisation par équations structurelles utilisant la méthode des moindres carrés partiels (PLS-SEM), via le logiciel SmartPLS (version 3.3.9).

Cette méthode est recommandée lorsqu'il s'agit d'explorer des relations causales dans un modèle complexe à visée prédictive (Hair et al., 2019). L'analyse s'est déroulée en deux étapes :

- Évaluation du modèle de mesure : fiabilité des indicateurs, validité convergente et discriminante.
- Évaluation du modèle structurel : estimation des coefficients de régression, significativité statistique et qualité de l'ajustement global (valeurs R^2).

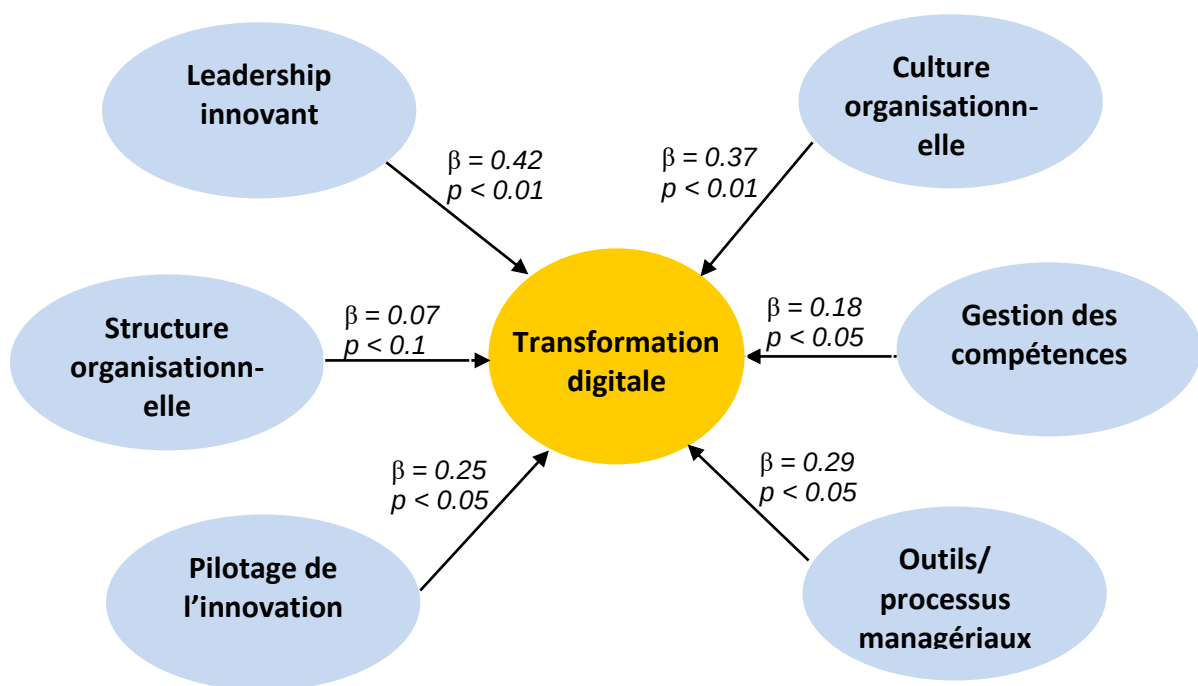
Les résultats obtenus permettent d'analyser l'influence des dimensions de l'innovation managériale sur la performance de la transformation digitale dans les organisations publiques étudiées.

3.3. Schéma récapitulatif du modèle PLS-SEM

Le schéma ci-dessous illustre la structure du modèle conceptuel testé empiriquement par la méthode PLS-SEM. Il présente les dimensions de l'innovation managériale comme variables exogènes, influençant la performance de la transformation digitale, variable endogène principale. Les coefficients des relations structurelles et les valeurs de R^2 sont également indiqués pour représenter la force et la qualité de l'ajustement du modèle.

Il constitue une synthèse visuelle de la contribution de chaque dimension managériale à la réussite de la transformation digitale. Il met en évidence les leviers stratégiques sur lesquels les organisations publiques peuvent agir pour conduire leur mutation numérique de manière efficace.

Fig.1. Résultats PLS SEM.



4. Résultats et discussion

4.1. Résultats de l'analyse qualitative

L'analyse thématique des entretiens et des documents a permis de mettre en évidence plusieurs dynamiques organisationnelles favorisant ou freinant la transformation digitale dans les organisations publiques algériennes. Les principaux résultats sont regroupés selon les six dimensions de l'innovation managériale identifiées.

- **Leadership innovant** : Dans les entités où le leadership est visionnaire et ouvert à l'expérimentation, les projets digitaux sont mieux acceptés. Plusieurs cadres ont souligné l'importance du soutien direct de la direction générale pour impulser le changement. En revanche, un leadership conservateur bloque souvent la prise d'initiatives.
- **Culture organisationnelle** : La majorité des organisations étudiées présentent une culture administrative rigide, peu propice à l'innovation. Toutefois, certains services pilotes développent des logiques plus agiles, notamment via la mise en place d'espaces collaboratifs ou d'ateliers de co-développement numérique.
- **Structure organisationnelle** : Les structures très hiérarchisées limitent la fluidité de l'innovation. Les organisations qui ont décentralisé certaines décisions liées à la transformation digitale ont montré une meilleure réactivité dans le déploiement des solutions numériques.
- **Gestion des compétences** : Un déficit important de compétences numériques a été observé, tant au niveau technique que stratégique. Néanmoins, certaines structures ont développé des dispositifs de formation internes (ateliers, MOOC, tutorat), ce qui a favorisé l'appropriation des outils digitaux.
- **Outils et processus managériaux** : La digitalisation des procédures reste partielle et inégalement répartie. Les processus administratifs sont souvent lourds, mais des initiatives émergent autour de la gestion électronique des documents (GED) et des plateformes

L'innovation managériale comme levier de transformation digitale réussie dans les organisations publiques

collaboratives.

- **Pilotage de l'innovation** : Très peu d'organisations disposent de cellules d'innovation ou d'indicateurs clairs pour mesurer l'avancement des projets numériques. L'absence de gouvernance dédiée à l'innovation constitue un frein majeur au pilotage efficace.

4.3. Interprétation et implications des résultats

Ces résultats confirment que l'innovation managériale constitue un déterminant central de la transformation digitale dans les organisations publiques. La solidité du modèle **PLS-SEM** ($R^2 = 0,69$) témoigne de la pertinence des dimensions identifiées pour expliquer la réussite numérique dans le secteur public algérien.

Le R^2 obtenu pour la variable "Transformation digitale" indique que 69 % de la variance de cette dernière est expliquée par les six dimensions incluses dans le modèle, ce qui reflète une **puissante capacité explicative**.

D'un point de vue analytique, **le leadership innovant** émerge comme le facteur le plus influent ($\beta = 0,42$). Ce résultat met en évidence le rôle crucial des dirigeants dans l'initiation, le soutien et la légitimation des démarches de transformation. Un leadership visionnaire permet de créer un climat favorable au changement, de mobiliser les équipes autour d'un projet commun et de surmonter les résistances internes.

La **culture organisationnelle** se positionne également comme un levier déterminant ($\beta = 0,37$), soulignant l'importance d'un climat propice à l'expérimentation, à la prise de risque et à l'apprentissage collectif. Dans des contextes publics souvent marqués par la hiérarchie et la stabilité, cette ouverture culturelle constitue une condition sine qua non pour accompagner les transitions numériques.

Les **outils et processus managériaux** ($\beta = 0,29$) et le **pilotage de l'innovation** ($\beta = 0,25$) ont également un impact significatif. Ces résultats

suggèrent que la transformation digitale ne peut réussir sans une révision des méthodes de gestion, une intégration d'outils numériques collaboratifs et une structuration du processus d'innovation. Le recours à des pratiques de type agile, à des indicateurs d'innovation, ou encore à une veille technologique active est vivement recommandé.

D'autres dimensions comme **la gestion des compétences** ($\beta = 0,18$; $p < 0,1$) présente une influence modérée mais pertinente, Cela peut s'expliquer par un déficit en mécanismes de développement des compétences numériques. Cette dimension doit cependant être abordée dans une logique de complémentarité, afin de garantir une transformation globale. Elle souligne aussi la nécessité d'un investissement ciblé dans le capital humain, notamment à travers la formation continue et la montée en compétences numériques.

En revanche, **la structure organisationnelle** ($\beta = 0,07$; non significatif) ne montre pas d'impact statistiquement significatif. Cela suggère que **l'aspect structurel seul ne suffit pas** à entraîner une transformation profonde, en l'absence d'un changement comportemental et stratégique porté par le management.

Ces résultats rejoignent les travaux de Kane et al. (2015) ou Kraus et al. (2022), en affirmant que **la réussite numérique est d'abord une transformation humaine et managériale**.

4.4 Implications managériales

Ces résultats appellent plusieurs recommandations à destination des décideurs publics :

- **Renforcer le leadership digital** à travers la formation des cadres à la conduite du changement et au management de l'innovation.
- **Travailler la culture interne** pour favoriser l'agilité, la responsabilisation et l'initiative individuelle et collective.
- **Mettre à jour les outils et processus** en introduisant des plateformes collaboratives, en automatisant certaines fonctions clés

L'innovation managériale comme levier de transformation digitale réussie dans les organisations publiques

et en simplifiant les circuits de décision.

- **Structurer la gouvernance de l'innovation**, en intégrant un pilotage transversal, des objectifs clairs, et une évaluation régulière.
- **Accélérer la montée en compétences numériques**, avec des plans de formation ciblés, la mobilité interne et l'identification des talents numériques.

Enfin, il est important de souligner que la transformation digitale ne relève pas d'une simple question technique mais bien d'un **changement systémique**, reposant sur des choix managériaux stratégiques et cohérents avec les réalités des organisations publiques.

5. Conclusion, limites et perspectives

Cette étude a mis en lumière le rôle déterminant de l'innovation managériale dans le processus de transformation digitale des organisations publiques. En s'appuyant sur une approche méthodologique rigoureuse combinant données qualitatives et quantitatives, les résultats confirment que certaines dimensions managériales notamment le leadership innovant et la culture organisationnelle sont des catalyseurs essentiels du changement numérique. Cette contribution permet ainsi de mieux comprendre les leviers internes à mobiliser pour conduire une transformation digitale réussie dans le secteur public.

Cependant, cette recherche présente certaines limites. D'abord, le recours à une étude de cas unique dans un contexte national spécifique (l'Algérie) limite la généralisation des résultats. Ensuite, bien que la triangulation ait permis de renforcer la validité des données, l'évaluation reste tributaire des perceptions déclarées par les acteurs interrogés, ce qui peut introduire un biais subjectif.

Dans cette optique, plusieurs pistes de recherche future peuvent être envisagées. Il serait intéressant d'étendre l'étude à d'autres pays et d'adopter une approche comparative entre différents contextes

institutionnels. Par ailleurs, des recherches longitudinales permettraient de mieux appréhender les effets durables des innovations managériales sur les trajectoires de transformation digitale. Enfin, une analyse approfondie du rôle des parties prenantes externes, telles que les usagers, les partenaires technologiques ou les régulateurs, pourrait enrichir le modèle explicatif proposé.

En définitive, cette étude contribue à alimenter la réflexion sur la modernisation des services publics à l'ère numérique, en mettant en avant l'importance de repenser en profondeur les pratiques de gestion pour accompagner efficacement le changement technologique.

5. Bibliographie

Aichholzer, G., & Schmutzer, R. (2015). Three decades of digital transformation in the Austrian public sector: A tale of e-government success? *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, 2(4), 1–21.

Angelopoulos, S., Kitsios, F., & Papadopoulos, T. (2010). New service development in e-government: Identifying critical success factors. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(1), 95–118.

Batara, A. M. (2017). Leadership and Innovation Practices in Indonesian Local Governments. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 3(3), 245–264.

Besson, P., & Rowe, F. (2012). Strategizing Information Systems-Enabled Organizational Transformation: A Transdisciplinary Review and New Directions. *Journal of Strategic Information Systems*, 21, 103–124.

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.

Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845.

Boukamel, O., & Emery, Y. (2017). L'innovation managériale dans les administrations publiques des pays émergents. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 83(2), 295–314.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

L'innovation managériale comme levier de transformation digitale réussie dans les organisations publiques

- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. Norton & Company.
- Cordella, A., & Tempini, N. (2015). E-government and organizational change: reappraising the role of ICT and bureaucracy in public service delivery. *Government Information Quarterly*, 32(3), 279–286.
- Daft, R. L. (1978). A dual-core model of organizational innovation. *Academy of Management Journal*, 21(2), 193–210.
- Denis, J. L., Langley, A., & Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human Relations*, 60(1), 179–215.
- Evan, W. M. (1966). Organizational lag. *Human Organization*, 25(1), 51–53.
- Fountain, J. E. (2001). *Building the virtual state: Information technology and institutional change*. Brookings Institution Press.
- Giuliani, G., & Robert, M. (2016). De l'innovation managériale dans les services publics. *Revue française d'administration publique*, (158), 313–332.
- Haffke, I., Kalgovas, B. J., & Benlian, A. (2016). The role of the CIO and the CDO in an organization's digital transformation. In *Proceedings of the International Conference on Information Systems (ICIS)*.
- Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72–84.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2019). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.). Sage Publications.
- Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public Money & Management*, 25(1), 27–34.
- Mergel, I. (2016). Digital service teams in government. *Government Information Quarterly*, 33(4), 749–757.
- Hur, D., Cho, W., & Park, J. (2019). The effects of managerial competencies on digital transformation: Evidence from Korea's public institutions. *Sustainability*, 11(19), 5417.
- Luftman, J., Lyytinen, K., & Zvi, T. B. (2017). Enhancing the alignment between IT and business strategy. *Journal of Information Technology*, 32(1), 26–46.

- Manzoni, J.-F., & Maréchal, C. (2022). Les facteurs clés du succès d'une transformation numérique dans le secteur public. *Revue française de gestion*, 48(294), 123–138.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343.
- Mergel, I. (2018). Open innovation in the public sector. *Public Management Review*, 20(5), 726–745.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Mu, E., Benyoucef, M., & Mbarek, N. (2022). Adoption of digital technologies in government. *Government Information Quarterly*, 39(1), 101649.
- Napitupulu, D., & Sensuse, D. I. (2014). The critical success factors study for eGovernment implementation. *International Journal of Computer Applications*, 89(16), 23–32.
- Neumeyer, X., Liu, M. (2021). Managerial Competencies and Development in the Digital Age. *IEEE Engineering Management Review*, 49, 49–55.
- Neumeyer, X., & Santos, S. C. (2021). Overcoming Barriers to Technology Adoption. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68, 1605–1618.
- Nograšek, J., & Vintar, M. (2014). E-government and organisational transformation of government. *Government Information Quarterly*, 31(1), 108–118.
- Ortt, R., Stolwijk, C., & Punter, M. (2020). Implementing Industry 4.0: Assessing the Current State. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31, 825–836.
- Osborne, S. P., & Brown, L. (2011). Innovation, public policy and public services delivery in the UK: The word that would be king? *Public Administration*, 89(4), 1335–1350.
- Panagiotopoulos, P., Al-Debei, M., Fitzgerald, G., & Elliman, T. (2019). A value-centric framework for digital transformation in public services. *Government Information Quarterly*, 36(3), 445–460.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77.
- Pittaway, L., & Montazemi, A. (2020). Digital transformation and public service innovation. *Public Management Review*, 22(5), 645–671.

L'innovation managériale comme levier de transformation digitale réussie dans les organisations publiques

- Plesner, U., Justesen, L., & Glerup, C. (2018). The transformation of work in digitized public sector organizations. *Organization Studies*, 39(11), 1667–1689.
- Robert, M., Giuliani, G., & Mounier, C. (2017). L'innovation managériale dans les organisations publiques. *Politiques et Management Public*, 34(4), 305–324.
- Sampson, J., & Atkins, C. (2002). Semantic Integrity in Data Warehousing: A Framework for Understanding. *Hawaii International Conference on System Sciences*, 8, 225.
- Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2010). Management innovation and organizational performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367–386.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2011). *Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations*. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.