

L'INNOVATION MANAGÉRIALE

Généalogie, défis et perspectives

Frédéric Le Roy, Marc Robert, Philippe Giuliani

Lavoisier | « [Revue française de gestion](#) »

2013/6 N° 235 | pages 77 à 90

ISSN 0338-4551

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-6-page-77.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

FRÉDÉRIC LE ROY

Université Montpellier 1-ISEM

MARC ROBERT**PHILIPPE GIULIANI**

Groupe Sup de Co Montpellier Business School



L'innovation managériale

Généalogie, défis et perspectives

Cet article propose une réflexion sur la généalogie, les défis et perspectives de l'innovation managériale. Après une présentation détaillée de la genèse de l'innovation managériale, des origines du concept jusqu'aux années 1990, les auteurs montrent que les innovations organisationnelle et managériale sont les prédécesseurs du concept d'innovation managériale. L'article met en évidence le renouveau de l'innovation managériale dans les années 2000 sous l'impulsion de Hamel, Mol et Birkinshaw, au sein du Managerial Innovation Lab de la London Business School. Une troisième partie est consacrée à l'identification des innovations managérielles majeures dans l'histoire. Puis une définition de l'innovation managériale est proposée. L'article conclut sur l'énoncé de quelques pistes de recherche dans le domaine.

« *Management innovation is in many ways the missing piece of the innovation puzzle.* »

Mol et Birkinshaw (2006, p. 26)

Dans son sens commun, l'innovation est associée à la technologie. Elle consiste à introduire un produit innovant ou un procédé de production innovant. Cette innovation technologique se fait dans les laboratoires de R&D et peut se mesurer par le nombre de brevets déposés par une entreprise. *A contrario* de cette vision, plusieurs auteurs proposent de centrer l'attention sur les innovations qui ne sont pas de nature technologique. C'est ainsi que sont introduits les concepts « d'innovation administrative » (Evan, 1966 ; Teece, 1980 ; Damanpour, 1987), « d'innovation organisationnelle » (Daft, 1978 ; Damanpour et Evans, 1984 ; Ménard, 1995 ; Ayerbe-Machat, 2003) ou, plus récemment, « d'innovation managériale » (Birkinshaw et Mol, 2006 ; Hamel, 2006 ; Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Damanpour et Aravind, 2012 ; Jaouen et Le Roy, 2013).

L'expression « innovation managériale » a été utilisée pour la première fois par Kimberly (1981). L'introduction de ce terme est motivée par une volonté de faire reconnaître les innovations qui ne sont pas de nature technologique ; assez négligées jusqu'ici. Les entreprises, les managers, les pouvoirs publics, les chercheurs en économie et en management, etc., ont jusqu'à présent porté l'essentiel de leur attention à l'innovation technologique. Ils se sont très peu intéressés aux autres formes d'innovations comme l'innovation managériale. Ainsi, en 2006, Birkinshaw et Mol (2006) dénombrent plus de 12 700 articles scientifiques se rapportant à l'innovation tech-

nologique, contre seulement 114 faisant référence à des innovations « autres ».

Pour des auteurs comme Birkinshaw *et al.* (2008), de la London Business School, il y a une sous-estimation très forte de l'innovation managériale et de ses effets par rapport à l'innovation technologique. Or, l'innovation managériale serait le principal facteur explicatif des performances de l'entreprise. Par exemple, le principe du laboratoire de R&D a été introduit au début du vingtième siècle au sein de General Electric, ce qui lui a donné une capacité d'innovation extrêmement forte. De la même façon, dès 1903, Du Pont a été une entreprise pionnière dans la définition du ROI et des techniques budgétaires. Ces nouveaux outils de gestion lui ont permis de devenir un géant industriel. Dans un autre domaine, Procter & Gamble's a inventé, dans les années 1930, les méthodes modernes de management des marques. Enfin, dans une période plus récente, la façon dont Linux a émergé à partir de l'*open source* peut être considérée comme une innovation managériale majeure.

Ces innovations managériales sont rarement reconnues comme telles. Les innovateurs, les contextes et les processus d'innovations, l'effet de ces innovations sur les performances sont très mal connus. Autant il est aisé d'attribuer l'invention de l'ampoule à incandescence à Edison, ce qui conduit à louer ses talents d'inventeur, autant il est difficile d'identifier les inventeurs des méthodes managériales les plus couramment utilisées par les entreprises. Or si le vingtième siècle est synonyme de progrès dans tous les domaines, c'est également le cas dans le domaine du management. La façon dont les entreprises sont gérées en ce début du vingt-et-unième siècle est com-

plètement différente de la façon dont les entreprises étaient gérées au dix-neuvième siècle. La reconnaissance de ce progrès managérial n'est pas faite aujourd'hui.

I – LA GENÈSE DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE

Dès les années 1960, des recherches comme celles d'Evan (1966), d'Evan et Black (1967), de Downs et Morh (1976) ou de Daft (1978) se sont intéressées aux innovations qui ne comportent pas de dimension technologique. Ces auteurs introduisent les termes « d'innovations administratives » ou « d'innovations organisationnelles » pour qualifier ces innovations. Ils en proposent la définition suivante « L'innovation administrative est une idée novatrice qui se rapporte au recrutement du personnel, à l'allocation des ressources, à la définition des tâches, au mode de management ou à la valorisation du personnel » (Evan, 1966, p. 51).

Dans la même période, des chercheurs comme Mintzberg (1973) et Kimberly (1981) établissent les premiers une distinction entre les innovations managériales et « les autres », dont l'innovation technique. Les innovations managériales ont une propension à infléchir le processus de décision traditionnel de l'entreprise. Elles sont considérées comme des moyens ou des stratégies organisationnelles pour gérer l'incertitude. Ainsi, pour Kimberly, une innovation managériale se définit comme « tout programme, produit ou technique qui représente un éloignement significatif de l'état du management au moment où il apparaît pour la première fois et où il affecte la nature, la localisation, la qualité ou la quantité d'information qui est dis-

ponible dans un processus de décisions » (Kimberly, 1981, p. 86).

Dans les années 1980, Damanpour (1984, 1987) est un des premiers auteurs, dans la continuation d'Evan (1966) et de Kimberly (1981), à établir une nette distinction entre, d'une part, les innovations technologiques, qui se réfèrent à la sphère technique de l'entreprise et, d'autre part, les innovations administratives, qui se réfèrent à la sphère sociale de l'organisation. Damanpour propose d'en faire un objet d'étude spécifique et en donne la définition suivante. « Les innovations administratives se définissent comme des innovations qui impactent le système social d'une organisation. Par système social nous entendons les relations entre les individus qui interagissent les uns sur les autres afin d'accomplir une tâche ou atteindre un objectif spécifique » (Damanpour, 1984, p. 394). Dans le même ordre d'idée : « les innovations managériales sont indirectement reliées aux activités basiques de production de l'organisation, elles requièrent des changements dans l'organisation et dans les processus plus directement reliés à son management » (Damanpour, 1988, p. 548).

Toujours dans les années 1980, Van de Ven (1986) propose une définition de l'innovation managériale qui connaîtra une certaine notoriété. Pour cet auteur, « l'innovation managériale est une idée nouvelle qui peut être soit une combinaison d'idées anciennes, soit un schéma qui modifie l'ordre du présent, soit une formule ou une approche unique perçue comme nouvelle par les individus concernés » (Van de Ven, 1986, p. 591).

Dans une conception un peu différente, pour Harrow et Willcocks (1990) ou Rogers (1995), une innovation managériale est

« une idée, une pratique ou un objet perçu comme nouveau par les individus ou les organisations » (Rogers, 1995, p. 11). Cette définition met en avant la notion de perception de la nouveauté par l'acteur. Elle souligne que, plus que la radicalité intrinsèque de l'innovation managériale, c'est la perception des acteurs en contexte qui conditionne largement l'accueil qui lui est réservé.

Dans les années 1990, l'ensemble de ces recherches trouve un écho en France, au sein de l'École des mines de Paris, sous l'impulsion d'auteurs comme David, Hatchuel et Weil. Ces auteurs se sont tout particulièrement intéressés à la structure des innovations managériales (David, 1996). David distingue ainsi trois éléments en interaction :

- les innovations orientées connaissances. Ces innovations concernent les connaissances produites, elles correspondent à ce que Hatchuel et Weil (1992) appellent des « techniques managériales » ;
- les innovations orientées relations. Elles concernent des relations comme une nouvelle structure décentralisée, la constitution d'équipe projet, de réseau de formateurs, etc. ;
- les innovations mixtes. Ce sont des innovations managériales qui sont relatives simultanément aux connaissances produites et aux relations entre acteurs.

En synthèse de cette période Alcouffe (2004) propose la définition suivante en s'appuyant sur les travaux de Gilbert (1998) : « une innovation managériale est une combinaison nouvelle des moyens, matériels et/ou conceptuels, déjà existants et/ou nouveaux, par rapport à l'état de l'art de la gestion au moment où elle apparaît pour la première fois et qui permet de

mettre en œuvre une technique de gestion qui peut être perçue comme plus ou moins nouvelle par l'individu ou toute autre unité d'analyse la considérant ».

II – LE RENOUVEAU DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE

Dans une période plus récente, les travaux portant sur l'innovation managériale connaissent un fort regain d'intérêt. Les innovations managériales sont au cœur d'un programme de recherche mené au sein de la London Business School et animé par Hamel, Mol et Birkinshaw. Ces trois auteurs ont monté une *Innovation Management Lab* dont l'objectif est de mieux comprendre l'innovation managériale. Leur premier constat est qu'il est plus difficile d'identifier les innovations managériales que les innovations technologiques, essentiellement parce qu'elles sont beaucoup plus tacites (Birkinshaw *et al.*, 2008). Elles ne sont pas brevetables et leurs formes ne sont pas aisées à identifier. Elles comprennent un niveau de subjectivité plus grand dans leurs définitions que les innovations technologiques. Certaines d'entre elles peuvent être formalisées et d'autres peuvent être plus difficiles à identifier précisément. Afin de mieux cerner le concept, Birkinshaw et Mol (2006) reviennent à une définition proche de celle de Kimberly (1981) : « L'innovation managériale est la mise en place de pratiques, de processus, de structures de management nouveaux, qui sont significativement différents des normes habituelles. » (Birkinshaw et Mol, 2006, p. 81). Hamel (2006) donne une définition assez similaire : « L'innovation managériale peut être définie comme un écart important par rapport aux principes, processus et

pratiques traditionnels de management, ou comme un écart par rapport aux formes organisationnelles courantes qui changent significativement la façon dont le travail managérial est réalisé. En le disant simplement, l'innovation managériale change la façon dont les managers font ce qu'ils font. » (*ibid.*, p. 75).

Dans un article rédigé en commun, Birkinshaw, Hamel et Mol (2008) s'associent pour donner une nouvelle définition de l'innovation managériale. Ainsi, pour ces trois auteurs, « L'innovation managériale est l'invention et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de management nouveaux par rapport à ce qui est connu dans l'objectif de mieux atteindre les buts de l'organisation. » (*ibid.*, p. 825).

Plus loin ces auteurs précisent leur pensée. « L'innovation managériale est l'introduction d'une nouveauté dans une organisation établie, qui représente un changement organisationnel particulier. Dans son sens le plus large, alors, l'innovation managériale peut être définie comme une différence dans la forme, la qualité ou l'état des activités managériales au fil du temps dans une organisation, où le changement est nouveau ou sans précédent par rapport au passé. » (*ibid.*, p. 826).

Un élément clé de la définition de l'innovation managériale est introduit par Mol et Birkinshaw (2009). Ils considèrent que l'innovation managériale est motivée par une volonté d'amélioration de la performance de l'entreprise. « L'innovation managériale est l'introduction de pratiques de management nouvelles pour l'entreprise dans l'intention d'augmenter la performance de l'entreprise. » (*ibid.*, p. 1269). Damanpour et Aravind (2012)

adoptent le même point de vue en établissant une relation directe entre l'innovation managériale et la performance. « L'innovation managériale est une nouvelle organisation, un nouveau système administratif, de nouvelles pratiques managériales, ou de nouvelles techniques susceptibles de créer de la valeur pour l'organisation qui les adopte. » (*ibid.*, p. 424).

Hamel renforce le caractère normatif de l'innovation managériale en la définissant comme la source principale de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. « Nous sommes parvenus à une conclusion évidente : les grands progrès dans la pratique du management débouchent souvent sur une modification importante de la situation concurrentielle et confèrent fréquemment des avantages durables aux entreprises pionnières. » (Hamel, 2007, p. 19).

Dans cet ordre d'idée, Hamel et Breen (2007) distinguent quatre formes d'innovation :

- *l'innovation de procédés*, qui correspond à l'excellence opérationnelle (performance des systèmes d'information, sous-traitance, délocalisation), dont l'intérêt est incontestable, mais qui se diffuse rapidement d'une entreprise à l'autre et ne se révèle donc pas décisive sur le plan concurrentiel ;
- *l'innovation de produits/services*, qui peut être à l'origine d'un développement considérable de l'organisation, mais qui est souvent rapidement copiée, voire dépassée, si son succès ne repose pas sur des caractéristiques uniques de l'entreprise ;
- *l'innovation stratégique*, qui consiste en l'offre d'un nouveau modèle économique, et qui correspond à une rupture susceptible de perturber la concurrence, mais dont l'identification des facteurs clés du succès reste relativement aisée, ce qui empêche l'innovation de s'avérer décisive ;

– *l'innovation managériale*, qui est la plus à même de provoquer une rupture durable ; elle se distingue des autres formes d'innovation parce qu'elle repose sur une combinaison complexe de ressources et de savoir-faire particulièrement difficile à identifier et à dupliquer pour un concurrent.

Pour Hamel, l'innovation managériale est le fondement de la création de compétences uniques pour l'entreprise. Il en fait donc une promotion très forte notamment dans des publications à l'intention des cadres (Hamel, 2009). C'est de la capacité à développer des innovations managériales que dépendent les performances des entreprises.

III – IDENTIFICATION DES INNOVATIONS MANAGÉRIALES

Pour aller plus loin, Hamel (2006), Birkinshaw *et al.* (2008), Mol et Birkinshaw (2008), se sont attachés à identifier les 175 innovations managériales les plus significatives du vingtième siècle. Ils ont

évalué chacune d'entre elles à partir de trois questions :

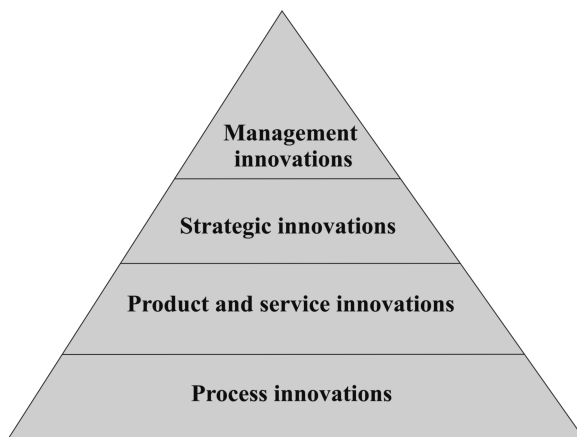
– dans quelle mesure l'innovation se démarque-t-elle des pratiques managériales courantes ?

– a-t-elle conféré un avantage concurrentiel à l'entreprise qui l'a introduite en premier ?

– peut-on la retrouver dans une forme proche dans les organisations aujourd'hui ? En se fondant sur ces critères, les douze innovations les plus remarquables du vingtième siècle sont les suivantes :

- 1) Le management scientifique,
- 2) La comptabilité des coûts et l'analyse de la variance,
- 3) Le laboratoire de R&D,
- 4) Le ROI et l'analyse budgétaire,
- 5) Le management de marque,
- 6) Le management de projet à grande échelle,
- 7) La structure par divisions,
- 8) Le développement du leadership,
- 9) Les consortiums industriels,

Figure 1 – La pyramide de l'innovation



Source : Hamel et Breen (2007).

- 10) La décentralisation radicale,
- 11) L'analyse stratégique formelle,
- 12) La résolution de problème par les salariés.

Birkinshaw *et al.* (2008) donnent une liste d'innovations managériales marquantes en s'attachant à les définir plus précisément (cf. tableau 1).

Pour étudier le processus d'émergence des innovations managériales, onze innovations managériales récentes sont analysées par Birkinshaw et Mol (2006). Dans cette recherche, l'innovation managériale acquiert le même statut que l'innovation technologique. Il est possible d'identifier le lieu où elle est née, l'année de sa naissance et la ou les personnes qui l'ont introduite. Ce ou ces personnes deviennent de vrais innovateurs et leur nom est rattaché à l'innovation (cf. tableau 2).

En définitive, Mol et Birkinshaw (2008) définissent quatre critères pour identifier une innovation managériale. Une innovation managériale 1) modifie de façon concrète le travail des managers, 2) représente une avancée significative de l'état de la connaissance à un moment donné, 3) est mise en œuvre et déployée de façon opérationnelle au sein de l'organisation et 4) permet l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

IV – UNE DÉFINITION DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE

Comme nous l'avons vu, l'innovation managériale n'existe pas en tant que telle dans les recherches avant les années 1980. À partir du début de ces années plusieurs définitions en ont été proposées (Kimberly, 1981 ; Damanpour et Evan,

Tableau 1 – Exemples d'innovations managériales

Exemples	Définition
Laboratoire de R&D moderne	Une nouvelle structure pour manager les innovations technologiques et faciliter les innovations de procédé et de produits
Forme multidivisionnelle	Une nouvelle structure organisationnelle pour gérer des produits et des marchés multiples
Système de production Toyota	Une nouvelle méthode de gestion de production qui permet d'améliorer l'efficacité et de réduire les délais
Management par la qualité totale	Une nouvelle méthode pour réduire les défauts de qualité et pour augmenter la satisfaction du client
Structure matricielle de la NASA	Une nouvelle structure permettant le lancement de produits complexes comme les fusées du programme Apollo
Comptabilité par activité	Une nouvelle technique pour calculer les coûts de revient d'une façon plus réaliste
<i>Balanced Scorecard</i>	Une nouvelle méthode permettant d'intégrer des informations de nature différente nécessaire à la décision

Source : adapté de Birkinshaw *et al.* (2008).

Tableau 2 – Onze innovations managériales récentes

Entreprise	Année	Innovation	Innovateur
Analog Devices (USA)	1987	Balanced Scorecard	Art Schneiderman
Skandia (Suède)	1991-1992	Skandia Navigator (mesure du capital intellectuel)	Leif Edvinsson Bjorn Wolrathl
Partners for Change (Royaume-Uni)	1994-1996	Emploi flexible : système de rémunération pour les consultants	Tom Connolly Mark Smith
Oticon (Danemark)	1991	« Organisation spaghetti » : structure sans relation hiérarchique formelle	Lars Kolind
Hewlett-Packard (USE)	1991	Structure de management par compte global pour l'organisation des ventes	Alan Nonnenberg
Wellington Insurance (Canada)	1988-1999	« La révolution Wellington » : décentralisation radicale des activités	Murray Wallace
Litton Interconnection (Royaume-Uni)	1991	Structure en cellule d'affaire pour la fabrication et la vente de produits	George Black
Shell (Pays-Bas)	1996	« Gamechanger » : modèle de recherche de fond par capital risque pour la R&D	Tim Warren Leo Roodhart
Sun (USA)	1995	Développement d'un écosystème de vendeurs de « software »	Georges Paolini
Motorola (USA)	1987	Méthode « Six-Sigma » de contrôle de la qualité	Bill Smith Mikel Harry
GlaxoSmithKline (Royaume-Uni)	2000	« Centre d'excellence » pour la découverte de médicament	Tachi Yamada Allan Baxter

Source : adapté de Birkinshaw et Mol (2006).

1984 ; Damanpour, 1988 ; Rogers, 1995 ; David, 1996). Elles mettent l'accent sur l'aspect nouveau, pour l'entreprise, de pratiques, techniques, méthodes, structures, et de management.

Des recherches plus récentes mettent l'accent sur le fait que cette innovation managériale permet la création d'un ensemble de compétences uniques pour l'entreprise.

Elle devient donc le fondement de son avantage concurrentiel (Hamel, 2006 ; Mol et Birkinshaw, 2009). En ce sens l'innovation managériale devient une nouvelle doctrine du management pour la performance Hamel (2009).

En s'appuyant sur ces définitions, nous considérerons que l'innovation managériale est l'adoption, par une organisation, de

pratiques ou de méthodes de management nouvelles pour elle, dans l'objectif d'améliorer sa performance globale.

Cette définition recouvre deux acceptions du concept :

1) l'innovation managériale est l'invention et l'adoption par une organisation d'une pratique ou d'une méthode de management complètement nouvelle par rapport aux pratiques et méthodes de management connues ; l'organisation met au point une innovation et la met en œuvre la première ; le succès rencontré par cette organisation, du fait de cette innovation managériale, conduit d'autres organisations à l'adopter ;

2) l'innovation managériale est l'adoption par une organisation d'une pratique ou d'une méthode de management qui existe déjà mais qui est nouvelle par rapport à ses pratiques et méthodes de management actuelles ; l'organisation ne met pas au point l'innovation et n'est pas nécessairement la première à l'adopter ; c'est le succès rencontré par les organisations qui ont adopté cette innovation managériale qui la conduit à l'adopter également.

C'est dans ces deux acceptions que l'innovation managériale sera définie ici. Elle est autant l'invention d'une nouvelle méthode ou pratique de management par une organisation que l'adoption d'une méthode ou pratique de management déjà existante mais nouvelle pour l'organisation qui l'adopte.

Dans la définition choisie ici, l'innovation managériale concerne l'ensemble des fonctions de l'entreprise ainsi que l'entreprise dans son ensemble. Les fonctions de l'entreprise sont toutes issues d'une innovation managériale et sont régulièrement transformées par des innovations managériales (Jaouen et Le Roy, 2013).

– le contrôle de gestion est issu d'innovations managériales que sont les méthodes de calcul des coûts directs ou de calcul des coûts complets ; il a connu de nombreuses innovations comme la méthode ABC ou plus récemment le *Balanced Scorecard* ;

– la comptabilité s'est peu à peu institutionnalisée au fur et à mesure d'innovations comme la comptabilité en partie double ; plusieurs innovations comme la comptabilité financière ou la définition de nouvelles normes comptables jalonnent le développement récent de cette fonction ;

– le marketing s'est constitué comme fonction de l'entreprise à la suite d'innovations comme les 4P, les méthodes de prévision de ventes, le management de la marque, etc.

– la finance d'entreprise s'est constituée autour d'innovations comme les SIG, le TRI, la VAN, alors que la finance de marché est constituée d'innovations comme le Medaf, ou, plus récemment, comme l'EVA ;

– le management des ressources humaines s'est institutionnalisé avec l'invention du management participatif et a connu depuis de nombreuses innovations managériales comme la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ou plus récemment la santé mentale au travail ;

– le management stratégique est constitué de modèles et cadres d'analyse inventés soit par les consultants comme le Boston Consulting Group ou MacKinsey, soit par des universitaires comme Porter ou Hamel ;

– le management des systèmes d'information (SI) est né de l'introduction des nouvelles technologies de l'information dans un contexte managérial qu'elles contribuent à transformer ; les *Enterprise Resource Planning* (ERP ou PGI) ou le *Customer Relationship Marketing* (CRM) sont ainsi

des innovations à la fois technologiques et managériales qui transforment les façons de travailler dans les organisations (Brockman et Morgan, 1999).

Au-delà de ces aspects fonctionnels, l'innovation managériale concerne l'entreprise dans son ensemble (Jaouen et Le Roy, 2013). Des innovations récentes en termes de management peuvent ainsi être identifiées, comme le management de la diversité, le management responsable, l'intelligence sociale, etc. Toutes ces innovations, dans leur définition, ont pour vocation à transformer la façon de manager les organisations.

V – LES QUESTIONS DE RECHERCHE

L'innovation managériale telle qu'elle est définie ici pose de nombreuses questions de recherche. Une première série de questions porte sur les déterminants de l'apparition et de la diffusion des innovations managériales. Ces questions sont anciennes et récurrentes dans la littérature (Teece, 1980 ; Kimberly et Evanisko, 1981 ; Rogers, 1995 ; Damanpour, 1991 ; Alcouffe *et al.*, 2003 ; Godowski, 2003). Toutefois elles restent toujours posées. Quels sont les facteurs qui expliquent l'émergence et la diffusion d'une innovation managériale ? Quel est l'impact des facteurs structurels comme le secteur ou la technologie ? Quel est l'impact des choix stratégiques au niveau de l'entreprise ?

Au-delà de ces déterminants structurels et stratégiques traditionnels, des questions de recherche portent sur le rôle des acteurs internes de l'entreprise dans le développement des innovations managériales (Vant't Hoff et Van den Bosch, 2012).

Quels rôles jouent les « tops managers » et quels rôles jouent les « middle managers » (Heyden *et al.*, 2012) ? D'autres questions portent sur le rôle des acteurs externes. Ainsi Mol et Birkinshaw (2009) posent la question du rôle des institutions et des organisations externes dans la diffusion des innovations managériales. De façon précise, il est possible de se poser les questions suivantes. Quel est le rôle des pouvoirs publics ? Quel est le rôle des consultants ? Quel est le rôle des chercheurs ? Quel est le rôle des clients ? Quel est le rôle des fournisseurs ? Quel est le rôle des concurrents ? Pour répondre à cette première série de questions, il est nécessaire de déterminer précisément ce que l'on souhaite étudier, c'est-à-dire les formes de l'innovation managériale. Cette question est encore aujourd'hui débattue. Ainsi, certains auteurs critiques considèrent que l'innovation managériale est un type d'innovation qui relève avant tout du discours (Knights et McCabe, 1999 ; Méric, 2003). D'autres auteurs soutiennent que les contours de ce concept seraient à ce point diffus et poreux qu'il pourrait contenir tous les types d'innovations non techniques. On n'en percevrait la spécificité et la contribution qu'avec une extrême difficulté Marion *et al.* (2012). Bien que des efforts aient été faits pour définir de façon précise les innovations managériales, les formes de cet objet de recherche peuvent donc encore être questionnées. Qu'est ce qui peut être qualifié d'innovation managériale ? Qu'est-ce qui n'est pas une innovation managériale ? Quels sont les principaux types d'innovation managériale ? Peut-on adopter une classification en innovation radicale vs innovation incrémentale ? Doit-on inventer des catégories spécifiques ?

Une dernière série de questions porte sur l'impact des innovations managériales sur la performance. Il semble nécessaire de se demander dans quelle mesure et sous quelles conditions l'innovation managériale est bien un facteur de performance (Reinmoeller *et al.*, 2011 ; Heij *et al.*, 2012). Cet impact peut être envisagé de façon directe. La question est la suivante. L'introduction d'une innovation managériale entraîne-t-elle de meilleures performances ? Cette question peut conduire à des recherches qui consistent en l'étude d'un cas montrant les processus en œuvre et leur impact. Elles peuvent également consister en une comparaison systématique des performances d'entreprises selon qu'elles fassent ou non de l'innovation managériale.

L'impact de l'innovation managériale sur la performance peut également être appréhendé de façon plus complexe, en mettant en lien l'innovation managériale et l'innovation technologique. Des controverses sont ainsi en cours sur les liens entre l'innovation managériale, l'innovation technologique et les performances (Georgantzas et Shapiro, 1993 ; Damanpour *et al.*, 1989, 2009 ; Battisti et Stoneman, 2010 ; Le Roy *et al.*, 2012). Plusieurs théories s'opposent aujourd'hui. Certains auteurs considèrent que l'innovation managériale est un antécédent de l'innovation technologique et, donc,

le vrai vecteur de performance (Damanpour et Evan, 1984). D'autres auteurs considèrent que les deux types d'innovation doivent se produire de façon simultanée pour que l'entreprise soit performante (Le Roy *et al.*, 2012).

L'ensemble de ces questions structure un champ de recherche dont l'exploration ne fait que commencer. Hamel et Breen (2007) considèrent qu'il s'agit d'un enjeu majeur des recherches en sciences du management. La reconnaissance de l'innovation technologique et de son importance est aujourd'hui faite. Cette reconnaissance se traduit par des efforts financiers très importants des entreprises privées et des pouvoirs publics en termes de financement de la recherche pour l'innovation technologique. La reconnaissance de l'innovation managériale n'est pas faite aujourd'hui. Or l'innovation managériale contribue de façon majeure, d'après Hamel, à la performance de l'entreprise. Développer la recherche dans le domaine de l'innovation managériale contribuera à sa reconnaissance, et, de fait, à celle des praticiens et chercheurs qui la produisent. Il est donc plus que capital pour les managers et les chercheurs en management de développer des recherches sur ce thème. Au même titre qu'il existe des laboratoires technologiques dans les entreprises, les verra-t-on un jour adopter des « laboratoires de R&D managériale » ?

BIBLIOGRAPHIE

- Alcouffe S., Nicolas B., Levant Y. (2003). « Les facteurs de diffusion des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : une étude comparative », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, numéro spécial, tome 9, mai, p. 7-26.
- Alcouffe S. (2004). La diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : le cas de l'ABC en France, thèse pour l'obtention du titre de Docteur ès sciences de gestion.
- Ayerbe-Machat C. (2003). « Innovations technologique et organisationnelle au sein de P.M.E. innovantes : complémentarité des processus, analyse comparative des mécanismes de diffusion », *XII^e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Les Côtes de Carthage, 3-6 juin.
- Battisti G., Stoneman P. (2010). "How innovative are UK firms? Evidence from the fourth UK community innovation survey on synergies between technological and organizational innovations", *British Journal of Management*, vol. 21, n° 1, p. 187-206.
- Birkinshaw J., Mol M.J. (2006). "How management innovation happens", *MIT Sloan Management Review*, vol. 47, n° 4, p. 81-88.
- Birkinshaw J., Hamel G., Mol M.J. (2008). "Management innovation", *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 4, p. 825-845.
- Brockman B.K., Morgan R.M. (1999). "The evolution of managerial innovations in distribution: What prospects for ECR?", *The international Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 27, n° 10, p. 397-408.
- Daft R.L. (1978). "A dual core of organizational innovation", *Academy of Management Journal*, vol. 21, n° 2, p. 193-210.
- Damanpour F., Evan W.M. (1984). "Organizational innovation and performance: the problem of 'organizational lag'", *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, n° 3, p. 392-409.
- Damanpour F. (1987). "The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: impact of organizational factors", *Journal of Management*, vol. 13, n° 4, p. 675-688.
- Damanpour F. (1988). "Innovation type, radicalness, and the adoption process", *Communication Research*, vol. 15, n° 15, p. 545-565.
- Damanpour F., Szabat K.A., Evan W.M. (1989). "The relationship between types of innovation and organizational performance", *Journal of Management Studies*, vol. 26, n° 6, p. 587-601.
- Damanpour F. (1991). "Organization innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators", *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 3, p. 555-590.
- Damanpour F., Walker R.M., Avellaneda C.N. (2009). "Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations", *Journal of management studies*, vol. 46, n° 4, p. 650-675.
- Damanpour F., Aravind D. (2012). "Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents", *Management and Organization Review*, vol. 8, n° 2, p. 423-454.

- David A. (1996). « Structure et dynamique des innovations managériales », *Cinquième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Lille, 12-15 mai.
- Downs G.W., Mohr L.B. (1976). "Conceptual issues in the study of innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, n° 4, p. 700-714.
- Evan W.M. (1966). "Organizational lag", *Human Organization*, vol. 25, n° 1, p. 51-53.
- Evan W.M., Black G. (1967). "Innovation in business organizations: some factors associated with success or failure of staff proposals", *Journal of Business*, vol. 40, n° 4, p. 519-530.
- Georgantzis C.N., Shapiro J.N. (1993). "Viable theoretical forms of synchronous production innovation", *Journal of Operation Management*, vol. 11, n° 2, p. 161-183.
- Gilbert P. (1998). *L'instrumentation de gestion : la technologie de gestion, science humaine ?*, Economica, Paris.
- Godowski C. (2003). « Essai sur la dynamique d'assimilation des innovations managériales : le cas des approches par activités », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, numéro spécial, p. 71-86.
- Hamel G. (2006). "The why, what and how of management innovation", *Harvard Business Review*, vol. 84, n° 2, p. 72-84.
- Hamel G., Breen B. (2007). *The future of management*, Harvard Business School Press, Boston, version française, Éditions Vuibert, Paris, 2008.
- Hamel G. (2009). "Management Innovation", *Leadership Excellence*, vol. 26, n° 5, p. 5.
- Harrow J., Willcocks L. (1990). "Public services management: activities, initiatives and limits to learning", *Journal of Management Studies*, vol. 27, n° 3, p. 281-304.
- Hatchuel A., Weil B. (1992). *L'expert et le système*, Economica, Paris.
- Heij C.V., Van Den Bosch F., Volberda H. (2012). "How does management innovation influence performance", *European Academy of Management Conference*, Rotterdam, 6-8 juin.
- Heyden M., Sidhu J.S., Volberda H. (2012). "Multilevel managerial influence on management innovation: how does shared organizational vision matter?", *European Academy of Management Conference*, Rotterdam, 6-8 juin.
- Jaouen A. et Le Roy F. (2013). *L'innovation Managériale*, Dunod, Paris.
- Kimberly J.R. (1981). "Managerial innovation", *Handbook of organizational design*, Nystrom P.C. et Starbuck W.H., vol. 1, Oxford University Press, New York, p. 84-104.
- Kimberly J.R., Evanisko M.J. (1981). "Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovation", *Academy of Management Journal*, vol. 24, n° 4, p. 689-713.
- Knights D., McCabe D. (2002). "A road less travelled", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 15, n° 3, p. 235-254.
- Le Roy F., Robert M., Giuliani P. (2012). « Quels liens entre l'innovation technologique et managériale ? Pour une distinction entre l'innovation produit et l'innovation procédé », *XXI^e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Lille, 4-6 juin.
- Marion A., Asquin A., Everaere C., Vinot D., Wissler M. (2012). *Diagnostic de la performance de l'entreprise*, Dunod, Paris.

- Ménard C. (1995). « La nature de l'innovation organisationnelle », *Revue d'Économie Industrielle*, Hors-série, p. 173-192.
- Méric J. (2003). « L'émergence d'un discours de l'innovation managériale », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, numéro spécial, mai, p. 129-145.
- Mintzberg H. (1973). *The nature of managerial work*, Harper & Row, New York.
- Mol M.J., Birkinshaw J. (2006). "Against the flow: reaping the reward of management innovation", *European Business Forum*, issue 27, winter.
- Mol M.J., Birkinshaw J. (2008). *Giant steps in management: creating innovations that change the way we work*, Prentice Hall, London.
- Mol M.J., Birkinshaw J. (2009). "The sources of management innovation: when firms introduce new management practices", *Journal of Business Research*, vol. 62, n° 12, p. 1269-1280.
- Reinmoeller P., Dalen J.V., Elsenburg B. (2011). "Understanding the relationship between management innovation and financial performance and reputation", *European Academy of Management Conference*, Tallinn, 1-4 juin.
- Rogers E.M. (1995). *Diffusion of innovations*, The Free Press, New York.
- Teece D. J. (1980). "The diffusion of an administrative innovation", *Management Science*, vol. 26, n° 5, p. 464-470.
- Van de Ven A.H. (1986). "Central problems in the management of innovation", *Management Science*, vol. 32, n° 5, p. 590-607.
- Van't Hoff N., Van den Bosch F. (2012). "Management innovation: exploring the influence of external change agents", *European Academy of Management Conference*, Rotterdam, 6-8 juin.