le développement des innovations managériales : de l’approche instrumentale à la théorie de la diffusion des innovations.

***Dr. DEBBI ALI***

*Maitre de conférences. Faculté des sciences économiques, de commerce et de gestion.*

*Université de M’SILA*

*Chercheur associé au centre de recherche en gestion. Université de Pau, France.*

alidebbi@yahoo.fr

***MECERHED BILEL***

*Magister en management.Inspecteur principal de douanes. Alger.*

bilmec@hotmail.fr

Résumé :

Depuis plusieurs années, les entrepirises ont compris que le facteur principal pour la création de la valeur et l’amélioration de la performance est la capacité d’innover. Les études en fait montrent que l’innovation dans l’entreprise de toute nature réalise son stratégie en ce qui concerne la concurrence et le développement. Parmi ces innovations, on cite l’innovation managériale qui correspond à tout nouvel outil de gestion inventé par les organisations.

Nous traitons alors dans ce papier l’innovation managériale, en essayant de montrer la littérature principale qui analyse les modes de conception et d’exploitation des nouveaux outils de gestion. Notre analyse théorique montre que l’étude des nouveaux outils de gestion est évoluée de l’approche instrumentale à l’approche de la théorie de la diffusion des innovations managériales.

Mots clés :

Innovation, Innovation managériale, Outil de gestion, La théorie instrumentale, La théorie de la diffusion des innovations.

Introduction

### Les outils de gestion ont constitué l’objet de recherche de plusieurs travaux, anciens comme nouveaux. Cette continuité renvoie à l’évolutio incéssante des configurations des outils de gestion dans les organisations dans les différents domaines : contrôle de gestion, comptabilité, GRH, gestion du stock, marketing … etc. Par ailleurs, les cadres théoriques qui traitent ces questions de développement des outils de gestion, dite aussi « les innovations managériales » sont multiples, et il ne s’agit pas seulement.

ARGYRIS (1990) indique, par exemple, que la mise en place des systèmes de contrôle fait l’objet principal de « the theory of implementation » avec ses deux aspects : technique et humain. En outre, ANDERSON et YOUNG W. (1999) considèrent que l’ensemble des études réalisées sur l’ABC constituent une « théorie de processus d’implantation de l’ABC », proche de celle proposée par ROGERS (1983, 1995).WANG et BERMAN (2001) estiment que des « theories of management reform » pourraient être mobilisées pour expliquer les conditions et les enjeux d’implantation des nouveaux outils de gestion. ittner et cavalluzZo (2004) rejoignent ces auteurs en distinguant entre trois grands cadres théoriques : « the public sector reform », « the information system change » and « the management accounting innovation ». Ces cadres théoriques s’inscrivent principalement dans un cadre général, ce de la théorie de la diffusion des innovations managériales.

Or, il convient de signaler q’un autre cadre théorique constitue le fil conducteur de plusieurs écrits sur le développement des outils de gestion : la théorie instrumentale. Cette théorie traite principalement les modes de conceptiosn et les formes d’exploitation des outils de gestion dans les organisations.

De ce fait, cette étude répond à la question suivante : comment la théorie instrumentale et la théorie de la diffusion des innovations traitent les nouveaux outils de gstion ? pour quelles raisons les différences existent entre les deux ?

1. L’approche instrumentale (théorie)

L’approche instrumentale (ou la théorie des instruments de gestion) traite de la conception, de l’exploitation et de différents étapes du cycle de vie des instruments de gestion. Marquée par les travaux fondateurs de HATCHUEL, cette approche décrit leurs objet et identité via les sciences de gestion. « Les instruments de gestion ne sont pas le simple exercice d’une raison économique ou sociale qui les surplomberait ou les précèderait. Ils sont, au contraire, ce par quoi nous renouvelons sans cesse ce que l’on entend par économique ou social. Ce par quoi nous recréons, pour le meilleur et pour le pire, nos raisons d’agir et nos actions elles-mêmes » (HATCHUEL, 2005). La théorie des instruments de gestion introduit l’étude de la nature de ces outils, de leurs étapes de vie et de leurs interactions avec les comportements humains ; des managers aux intellectuels.

Ce cadre théorique repose sur « un modèle analytique » et décrit : les objets de gestion, les règles de gestion, les outils de gestion et les dispositifs de gestion. Ainsi, DE VAUJANY (2005) évoque l’intérêt de ce cadre à la fois académique et pratique[[1]](#footnote-2).

D’un point de vue académique toujours, ce cadre présente une continuité dans la réflexion et la conception théorique marquée notamment par les travaux d’un des fondateurs du champ de la gestion : Herbert Alexander SIMON (1969, 1991) dont les travaux traitent de la production scientifique et insistent sur l’émergence des nouvelles sciences centrées sur les « artefacts ».

Concernant l’intérêt pratique, DE VAUJANY estime que le monde professionnel s’intéresse de plus en plus à la gestion des processus dans le cadre de structures souples (projets, réseaux,…) et, en l’occurrence, il s’intéresse de plus en plus à développer des instruments de gestion.

1. Deux approches d’appropriation des outils de gestion

Le développement et l’appropriation de ces outils de gestion pourraient être traités dans deux cadres théoriques*:* la théorie de « la conception à l’usage » et la théorie de « la mise en acte » (DE VAUJANY et GRIMAND, 2005).

* **Une théorie de la « conception à l’usage »**

Dans cette vision de l’appropriation, l’outil de gestion voit son appropriation consubstantielle à sa conception. C’est au fil des apprentissages, des conflits pour sa maîtrise, de la dialectique autonomie-contrôle que l’outil prend finalement corps. À un niveau supérieur, le processus d’appropriation amène le collectif à penser sa propre transformation ou les trajectoires dans lesquelles il pourrait s’engager. Cette approche remet profondément en cause l’idée d’une stabilisation du fonctionnement organisationnel, voire les objets et outils de gestion (DAVID, 1996).

Plus largement, on retrouve cette vision dans les théories organisationnelles récentes suggérées par CIBORRA (1999), qui prolongent les travaux structurationnistes de GIDDENS (1979, 1984). L’action, l’usage de l’outil de gestion, n’est qu’une « instanciation » des propriétés du structurel. Les usages et les outils sont indissociables, confondus dans des schèmes sociocognitifs ;

* **Une théorie de la « mise en acte »**

Ce second cadre théorique valorise les interactions entre des acteurs et des outils. L’appropriation est ici un vaste processus interactif qui engage des « prescriptions réciproques » au sens d’HATCHUEL (1996). Cette approche fait l’hypothèse du « caractère irréaliste des hypothèses de rationalité intégrées dans les outils par rapport aux systèmes de rationalité locales en interaction que constituent les organisations » (MOISDON, 1997). C’est ce cycle de prescriptions réciproques, entre conception et usage, qui autorise la contextualisation de l’outil de gestion et *in fine* son appropriation[[2]](#footnote-3).

Pour ce que nous avons suggéré d’appeler la « théorie de la conception à l’usage », l’outil de gestion est une propriété du structurel instanciée par les gestionnaires, une « trace mnésique ». L’outil de gestion et son substrat technique n’ont pas véritablement d’extériorité par rapport aux actions des membres de l’organisation. Seul le schème sociocognitif derrière l’outil de gestion compte. En effet, dans une perspective structurationniste « pure », l’outil n’a pas d’extériorité ou de matérialité dans l’action sociale (JONES, 1999).

Toujours selon DE VAUJANY et GRIMAND (2005), dans la « théorie de la mise en acte », l’outil de gestion retrouve une certaine extériorité, il est à la fois une routine inscrite dans un système de rôle et un artefact (LORINO, 2002). Dans le cas de l’artefact, celui-ci est un élément de ce qu’ARCHER (1995) appelle le « contexte de conditionnement » des interactions. D’une certaine façon, il précède l’action et peut engager une spirale de prescriptions réciproques entre les utilisateurs et l’outil ou bien les utilisateurs au temps « t » et ceux au temps « t + n ». L’acte de conception (entendu comme provisoire et itératif) est sans doute davantage valorisé dans cette seconde perspective. Mais comme le souligne LORINO (2002), « cette vision s’oppose à celle de l’acteur-concepteur, dont le processus de conception, comme celui du peintre, est engagé dans une action continue sur le monde, avec une rétroaction récurrente de l’action et une modification peu ou prou continue de la conception par l’expérience. » Cette perspective va totalement dans le sens du schéma réaliste critique.

1. L’outil de gestion dans la théorie instrumentale

L’évocation de la théorie instrumentale pour notre recherche vise à montrer l’utilité de l’approche analytique dans l’étude de l’outil de gestion (ou l’instrument de gestion). DE VAUJANY (2005) donne la définition d’un outil de gestion comme « un ensemble d’objets de gestion intégrés de façon systématique et codifiée dans une logique fonctionnelle ou toute autre logique d’acteur, et respectant un certain nombre de règles de gestion » et comme « tout schéma de raisonnement reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l’organisation et destinées à instruire les divers actes de la gestion » (MOISDON,1997). Dans tous les cas, l’outil de gestion est marqué par son caractère instrumental, finalisé et relatif à une activité d’usage, et le caractère contextuel de sa diffusion dans l’organisation[[3]](#footnote-4).

Au total de ces approches, objet de gestion, règle de gestion, dispositif de gestion peuvent s’articuler de multiples façons dans un vaste modèle analytique. DE VAUJANY précise les définitions de ces concepts comme suit :

* « Un objet de gestion est tout signe, technique ou savoir-faire local et élémentaire dont le but est d’orienter ou de faciliter une action collective et microsociale. Les indicateurs (IP) sont autant de ces objets de gestion, « dès lors qu’ils sont envisagés comme des supports isolés dans l’action organisationnelle » ;
* Une règle de gestion « correspond aux discours ou pratiques, internes et externes, à destination des membres de l’organisation et dont la visée est explicitement normative ».[[4]](#footnote-5) « Les règles de gestion obéissent ainsi à une logique de régulation, de codification, voire de réification de l’ordre social » ;
* Un dispositif de gestion est « un ensemble d’éléments de design organisationnel porté par une intention stratégique et qui vise à intégrer les outils de façon cohérente. Hatchuel et Molet (1986) évoquent à cet égard l’imbrication inévitable des dispositifs de gestion et des formes de l’organisation.

Toujours dans cette sphère instrumentale, LORINO (2002) évoque plusieurs destinations : entre pragmatique et sémiotique, et entre représentationniste et computationnelle, pour donner une définition de l’outil et de l’outil de gestion comme « un artefact matériel ou informationnel accompagné chez l’acteur d’un schème d’utilisation[[5]](#footnote-6). » L’outil de gestion comporte deux composantes : l’artefact et le schème d’utilisation.

Figure 01-01 : l’outil de gestion : objet et sujet (LORINO, 2002)

 Instrument

Schème d’utilisation

Sujet

Artefact

Objet

 +

1. La théorie de la diffusion des innovations

Ce cadre théorique construit dans les années 80 et 90 analyse principalement la substance de l’innovation, ses configurations, l’influence des facteurs endogènes et exogènes de l’organisation sur l’innovation, l’influence de l’innovation sur l’organisation, sur son environnement ainsi que son processus d’implantation.

Les questions du processus d’implantation, de l’adoption et de la conception des nouveaux outils de gestion sont abordées souvent par : « the diffusion of innovations theory » (LAPSLEY, 2004). L’examen de ce champ de recherche nous fait considérer les travaux de ROGERS (1983, 1995) et ceux d’ABRAHAMSON (1991), dont l’éclairage est déterminant. Leur travail est focalisé sur l’étude du contenu de l’innovation, les étapes du processus d’émergence, et l’interaction entre ce processus et les facteurs internes et externes des organisations.

Admettant la définition d’une innovation managériale comme l’implantation et la mise en place de nouvelles idées ou comportements dans les entreprises (Damanpour, 1991), l’innovation s’applique à un nouveau système de gestion. L’innovation peut être le produit et le résultat d’un processus de réflexion et de conception propre à l’organisation (innovation locale), mais elle peut aussi s’importer de l’extérieur. C’est le cas des organisations publiques dans la mesure où une grande partie de leurs innovations sont originaires des pratiques innovantes dans le secteur privé (HOOD, 1995).

L’objet principal de l’étude des processus d’émergence des innovations réside dans la compréhension des facteurs explicatifs de l’adoption, et l’émergence des variables du succès et d’échec du processus d’implantation. Les questions de l’efficacité et l’efficience des outils de contrôle de gestion, longtemps critiquées dans les anciens modes de contrôle (AMINTAS, 1999), constituent des facteurs explicatifs de l’émergence des nouveaux outils.

Or, l’émergence et le développement des outils de gestion ne peuvent pas être une simple opération d’établissement d’informations synthétisées et organisées. Ce processus est une métamorphose qui suppose la dotation des moyens financiers et des ressources humaines, et qui touche plusieurs niveaux organisationnels.

L’étude de l’interdépendance entre les issues de l’innovation managériale et les facteurs organisationnels et contextuels qui les conditionnent demeure large et multiple vu les organisations et les contextes différents. Dans les organisations publiques, on enregistre par exemple des travaux sur ces questions d’émergence des innovations (WRIGHT et LAPSLEY, 2003 ; HOOD, 1995 ; BJORNENAK, 1997).

Les innovations managériales sont des résultats naturels de la réalité dynamique dans les organisations qui cherchent à perfectionner leurs fonctionnements, leurs activités, leurs produits, et tous ce qui pourrait amener à maximiser leurs objectifs. L’innovation est devenue une question centrale dépendante de la technologie détenue et de compétences. La notion d’innovation, souvent dominante dans la fonction de production, porte sur un produit ou un procédé, qui accroît la performance. Cette dynamique est au cœur du BSC dans lequel les auteurs considèrent les innovations associées à l’axe de processus internes comme facteurs clés de succès et performance future. L’innovation managériale est de même nature, par exemple la méthode d’ABC (activity based costing), et la réduction des coûts amènent à l’accroissement de la valeur des produits.

1. L’innovation managériale

La littérature scientifique considère l’innovation managériale[[6]](#footnote-7) au sens de ROGERS (1995) comme « une innovation est une idée, une pratique ou un objet qui est perçu comme nouveau par les acteurs, peu importe s’il l’est vraiment ». Et plus précisément, au sens de KIMBERLY (1981), « Un programme, un produit ou une technique qui est perçu comme nouveau par l’individu ou le groupe d’individus considérant son adoption et qui, au sein de l’organisation où elle est mise en place affecte la nature, la localisation, la qualité et/ou la quantité de l’information disponible pour la prise de décision. » (ALCOUFFE et al, 2003). L’innovation ne nécessite pas de nouveautés matérielles ! Elle peut être un arrangement original d’un certain nombre d’éléments existants.

GODOWSKI (2001) rassemble ces approches*:* « Une innovation [managériale] est une idée nouvelle qui peut être soit 1)- une recombinaison d’idées anciennes, soit 2)- un schéma qui modifie l’ordre du présent, soit 3)- une formule ou une approche unique perçue comme nouvelle par les individus concernés. Elle contribue à augmenter le stock de connaissances dont disposent les managers, qui prend la forme d’améliorations ou d’ajouts apportés à l’ensemble des techniques, pratiques et méthodes de gestion, et exerce donc un impact direct sur le mode de management ». Les origines de ces innovations managériales sont dans les processus internes de l’organisation, mais aussi elles peuvent être externes (Damanpour, 1991).

De ces définitions, retenons le caractère principal de l’innovation managériale : la nouveauté apportée à la vie d’une organisation. Ce qui est important, c’est la source de la nouveauté : interne ou externe ; et en conséquence on pourrait parler de deux types de diffusion : émergence de l’innovation au sein même de l’organisation, et transfert d’une innovation externe, souvent propre au secteur d’activités.

CLEGG et al. (1996) met en évidence l’importance des réseaux dans ces diffusions de l’innovation : « networks encompass a loosely coupled cellular structure of value adding activities that constantly introduce new materials and elements ». Les réseaux internes et externes tendent à se concentrer sur les rapports relativement formels entre les organismes, supposent la circulation de l'information à travers les voies existantes, où chaque acteur a l’égalité des chances à engager un contact avec d’autres acteurs dans le réseau.

Or, si l’innovation peut apparaître dans un contexte de changement organisationnel, elle peut aussi déclencher la vague de changement. HARTLEY (2005) estime qu’on considère une innovation sauf si elle génère un changement et produit des impacts évidents sur l’organisation. De ce fait, l’auteur a préféré la définition des innovations proposé par MOORE et al. (1997) et qui inclut cette condition : « those changes worth recognizing as innovation should be new to the organization, be large enough, general enough and durable enough to appreciably affect the operations or character of the organization ».

Et dans le secteur public ? Il y a de l’innovation ? On s’interroge par exemple si les organisations publiques sont vraiment « motivées et intéressées » à innover ? Si l’argent et le profit mobilisent les entreprises, qu’est-ce qui mobilise les organisations publiques ? Ou bien, les organisations publiques ne font-elles qu’importer du secteur privé ?

Plusieurs innovations managériales et notamment celles de la comptabilité et du CDG implantées dans les organisations publiques sont originaires du secteur privé (LAPSLEY et WRIGHT, 2003 ; HOOD, 1991, 1995). Les auteurs défendent l’originalité des innovations managériales des organisations publiques. LAPSLEY et WRIGHT (2003) indiquent que la mesure de performance est le domaine qui inscrit le plus d’innovation dans le secteur public avec des outils divers, notamment les indicateurs de performance clés qui sont présents dans les collectivités territoriales pour un pourcentage de 100 % ! Parmi les innovations originaires du secteur public, on peut citer la M 14 en France, mais aussi et surtout le PPBS (le RCB) qui est originaire d’une organisation publique : l’armée américaine.

De ces travaux, on cite une définition spécifique au secteur public de l’innovation, celle de ALBURY (2005) donne la définition suivante : « Successful innovation is the creation and implementation of new processes, products, services and methods of delivery which result in significant improvements in outcomes, efficiency, effectiveness or quality. » Il joint la notion de réussite à la notion d’innovation : il y a innovation lorsque l’implantation est réussie. Il indique que l’innovation confronte deux enjeux majeurs. La succession démocratique peut faire qu’une innovation pourrait être abandonnée par une nouvelle équipe politique. Le second enjeu, la préoccupation de l’innovation managériale ne prend pas une place centrale par rapport aux préoccupations primordiales des citoyens dont les besoins doivent être satisfaits.

1. Les facteurs influant sur l’émergence des innovations

Les enjeux de diffusion des innovations et la question de réussite de leur implantation prennent une place centrale dans la théorie de la diffusion des innovations. Se posent alors les questions des facteurs qui favorisent l’émergence des innovations, ainsi que les contraintes et les enjeux d’implantation des nouveaux outils et processus. Nous donnons à « diffusion » le sens de ROGERS (1983,1995), c'est-à-dire de déploiement d’une chose (something) : procédure, processus, idée, dans une population. Pour que l’émergence soit large, l’innovation doit porter « une nouveauté », avoir une acceptation chez les adoptants.

On dit que la diffusion se produit quand une technique innovatrice a été adoptée par une organisation. La diffusion n'est pas automatique et les retombées de l'innovation et de sa facilité de progrès est sujette à des facteurs favorables existant dans son environnement (ROGERS, 1995,1983). De ce fait, la notion de diffusion est dépendante des notions de « facteurs favorables », contraintes et difficultés !

Il s’agit donc d’étudier les facteurs qui influencent l’adoption des innovations dans les organisations publiques, et d’analyser les variables qui rendent ces organisations plus innovatrices que d’autres.

ROGERS (1995) résume les facteurs qui favorisent l’innovation dans les éléments suivants : le degré d'avantages que l'innovation apportera à l'organisation ; l'uniformité de l'innovation avec les valeurs existantes des adoptants ; la complexité de l'innovation ; le potentiel de l'idée pour être mis en application, et la facilité d'observer les avantages résultants.

Les apports de la théorie de contingence engagent à observer pour chaque innovation, pour chaque organisation et pour chaque contexte quels sont les facteurs spécifiques. Cependant, on enregistre dans la littérature des essais qui synthétisent ces facteurs. Ainsi, DAMANPOUR (1991) propose une typologie d’influences des facteurs organisationnels sur le développement des innovations.

Tableau 02-01 : influence de facteurs organisationnels sur innovations (DAMANPOUR, 1991)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Variables indépendantes** | **Relations attendues** | **Les raisons des attentes** |
| Spécialisation | Positive | Une grande variété des spécialistes essayera de fournir une large base de savoir (Kimberley et Evanisko, 1981) et augmenter la fertilisation des idées (Aiken et Hage, 1971). |
| Différentiation fonctionnelle | Positive | La forme des coalitions des professionnels dans les unités différenciées (Baldridge et Burnham, 1975) élabore et introduit des changements dans les systèmes techniques des unités et influence les changements dans les systèmes administratifs. |
| Professionnalisme | Positive | Augmente l’auto-confiance, Encourage à franchir les frontières des acti­vités, et à aller au-delà du *statu quo* (Pierce et Delbecq, 1977) |
| Formalisation | Négative | La flexibilité et la faible importance donnée au travail facilitent l’innovation (Burns et Stalker, 1961 ; Thompson, 1965 ; Aiken et Hage, 1971). La faible formalisation permet l’ouverture qui encourage les nouvelles idées et les nouveaux comportements (Pierce et Delbecq, 1977). |
| Différentiation verticale | Négative | Les niveaux hiérarchiques augmentent les liens dans les canaux de communication, rendant la communication entre les niveaux plus difficile et inhibant le flux des idées innovantes (Hull et Hage, 1982). |
| Centralisation | Négative | La concentration de l’autorité de prise de décision empêche les solutions innovantes, au moment où la répartition du pouvoir est nécessaire pour toute innovation (Thompson, 1965). Un environnement de travail participatif facilite l’innovation en augmentant la conscience, l’engagement et l’implication des membres de l’organisation. |
| Attitude managériale vis-à-vis du changement | Positive | Une attitude positive des managers envers le changement crée un climat interne favorable à l’innovation. Le support managérial à l’innovation est très important surtout au stade d’implantation où la coordination et la résolution des conflits entre individus et unités est essentiel. |
| Satisfaction des managers | Positive | La satisfaction des managers dans leur travail fournit la légitimité et le savoir dans l’accomplissement des tâches, la gestion des processus politiques et l’obtention des résultats désirés (Kimberley et Evanisko, 1981). |
| Ressources du savoir techni­que | Positive | Plus les ressources du savoir technique sont importantes, plus facilement les nouvelles idées techniques pourront être assimilés et les procédures de leur développement et implantation seront atteints (Dewar et Dutton, 1986). |
| Intensité administrative | Positive | Une grande proportion des managers facilite l’innovation puisqu’une adoption réussie des innovations dépend largement du leadership, le support et la coordination que les managers fournissent (Daft et Becker, 1978 ; Damanpour, 1987). |
| Ressources fixes | Positive | Les ressources fixes permettent à l’organisation de s’offrir des innovations, absorber l’échec, supporter les coûts des innovations instituées, et explorer de nouvelles idées en avance par rapport au besoin actuel (Rosner, 1968). |
| Communication interne | Positive | Facilite la dispersion des idées au sein de l’organisation et augmente leur quantité ainsi que leur diversité (Aiken et Hage, 1971). De plus elle crée un environnement interne favorable à la survie des nouvelles idées (Ross, 1974). |
| Communication externe | Positive | La veille environnementale et les activités professionnelles extra organisationnelles des membres peuvent apporter des idées innovantes (Jervis, 1975 ; Miller et Friesen, 1982). Les organisations innovantes échangent les informations avec leurs environnements de façon efficace (Tushman, 1977). |

Il s’agit d’étudier globalement les interactions entre l’innovation et l’organisation à tous ses niveaux : les différents stades de l’émergence de l’innovation, et les différents niveaux structurels et fonctionnels de l’organisation. Dans ce sens, l’étude des obstacles qui gênent l’impulsion de l’innovation ont toujours suscité des débats, notamment dans les otganisations publiques (ALBURY, 2005)*:* les contraintes (CROZIER, 1979), les difficultés (GIBERT, 1995), « the challenges » (NEELY, 2002), les obstacles ou « the barriers » (ALBURY.D, 2005), le rejet (ABRAHAMSON, 1991).

### 4.3 Le processus d’émergence des IM

Le caractère contingent de l’innovation[[7]](#footnote-8) fait que ce processus prend des formes différentes selon l’innovation et le contexte de l’organisation adoptante. Ceci n’a pas empêché ROGERS (1983, 1995) de concevoir un processus standard d’émergence des innovations : « the mechanism of diffusion ». Il s’agit d’un processus linéaire qui suppose la succession de cinq étapes : connaissance, conviction, décision, implémentation et confirmation. Ce découpage met en évidence deux grands stades : la conception et la mise en œuvre de l’innovation managériale. L’émergence des innovations expliquée par cette vision linéaire est appréhendée aussi par un modèle interactif, qui suppose les allers-retours entre les deux stades (DE vaujany, 2005). LORINO (2002) estime qu’il ne faut pas être figé dans le modèle d’émergence linéaire de deux stades : « généralement, on distingue entre les deux étapes : conception (planification) et mise en œuvre des outils de gestion. Mais dans une perspective substitutive (substitution de l’acteur par l’outil) il n’y a pas une distinction claire entre conception et mise en œuvre.

Le modèle linéaire est très important car il met en évidence la nuance entre les différents stades d’émergence, ce qui permet de mieux appréhender chaque stade et de « décortiquer » les facteurs qui interviennent dans chaque étape[[8]](#footnote-9).

Nous pouvons cerner plusieurs modèles théoriques qui dessinent les stades d’implantation des innovations managériales en fonction de la particularité du contexte, de l’innovation et de l’organisation elle-meme.

Par ailleurs, on peut trouver des modèles « contingents » qui modélisent le processus d’émergence des innovations managériales, dans une perspective généraliste. Parmi ceux modèles, ce de GOSSELIN (1997) qui distingue deux phases de l’émergence de l’innovation managériale : « the adoption » qui consiste à étudier et décider d’implanter l’innovation, et « the implementation » qui inclut, selon l’auteur, toutes les actions comprises entre l’adoption et la routinisation.

Conclusion

Les innovations managériales sont des résultats naturels de la réalité dynamique dans les organisations qui cherchent à perfectionner leurs fonctionnements, leurs activités, leurs produits, et tous ce qui pourrait amener à maximiser leurs objectifs. L’innovation est devenue une question centrale dépendante de la technologie détenue et de compétences. La notion d’innovation, souvent dominante dans la fonction de production, porte sur un produit ou un procédé, qui accroît la performance.

Par aillers, étudier ces innovations nécessite un positionnement théorique qui consiste à choisir entre deux perspectives : analytique qui correspond à la théorie instrumentale, et systémique qui correspond à la théorie de la diffusion des innovations managériales.

En effet, on entendait par l’approche analytique celle qui visait à approfondir l’étude des éléments qui constituent l’outil de gestion et les étapes élémentaires de constitutions. GODOWSKI (2003) estime qu’on est sur une approche analytique lorsqu’on est focalisé sur l’innovation managériale elle-même. Cette orientation incarnait en fait une logique purement technique qui visait à établir des réponses destinées principalement aux professionnels.

La perspective analytique suppose que l’implantation des nouveaux outils de gestion se fait « mécaniquement » et produit des résultats attendus si tout est bien « calculé », alors que ce n’est pas toujours aussi déterminé, avec l’influence des facteurs organisationnels et contextuels. C’est pour cela qu’on s’oriente dans des travaux de recherche vers la perspective systémique.

En fait, la perspective systémique s’orientait plutôt vers l’appréhension des interactions de ces outils avec d’autres éléments. Nous reprenons dans ce schéma, la distinction d’ANDERSON et YOUNG (1999) des facteurs qui influencent l’implantation du CDG : contextuels et techniques, pour signaler qu’une perspective analytique pourrait se focaliser seulement sur les techniques (le cercle intérieur), alors qu’une perspective systémique pourrait impliquer les deux aspects : techniques (internes) et contextuels (externes).

Ce travail a pu mettre en évidence les deux perspectives principales : analytique (la théorie instrumentale) et systémique (la théorie de la diffusion des innovations), qui constituent les pistes suivies par les nouvaux travaux de recherche sur les innovations managériales.

Bibliographie

ABRAHAMSON, E. (1991) *“Managerial fads and fashions : the diffusion and rejection of innovations”*, Academy of Management Review, Vol 16, N 03, P 586-612.

ALCOUFFE, S., BERLAND, N. et LEVANT, Y. (2003) *« Les facteurs de diffusion des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : une étude comparative »,* Comptabilité, Contrôle, Audit, Numéro spécial : Les innovations managériales, Mai, P 7-26.

BEYER, J.M. end TRICE, H.M. (1982) *“The Utilization Process : A Conceptual Framework and Synthesis of Empirical Findings”*, Administrative Science Quarterly, 27 (04), P 591-622.

Bjørnenak, T. AND OLSON, O. (1999) *“Unbundling management accounting Innovations”, Management* Accounting Research, 10, P 325-338.

Clegg, S.R., Hardy, C., et Nord, W.R., (1996) *“Handbook of Organization Studies”,* Sage, London.

COOPER, R.B., et ZMUD, R.W. (1990) *"Information Technology Implementation Research : A Technological Diffusion Approach"*, Management Science, 36 (2), P 123-139.

Damanpour, F. (1991) “*Organizational innovation : A Meta-Analysis of effects of determinants and moderators”,* The Academy of Management Journal, Vol. 34, No. 3, pp. 555-590.

DE VAUJANY, F.X. (2005) « De la pertinence d’une reflexion sur le management de l’appropriation des objets et outils de gestion », In DE VAUJANY, F.X. (eds) : De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion, Editions EMS.

### DE VAUJANY, F.X. (2005) « De la pertinence d’une reflexion sur le management de l’appropriation des objets et outils de gestion », In DE VAUJANY, F.X. (eds) : De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion, Editions EMS.

DE VAUJANY, F.X. et coll (2005) « De la conception à l’usage : vers un management de l’appropriation des outils de gestion », Ouvrage collectif, Nice.

DE VAUJANY, F.X. et GRIMAND, A. (2005) « Réflexion sur la place de la perspective appropriative au sein des sciences de gestion », In DE VAUJANY, F.X. (eds) : De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion, Editions EMS.

DE VAUJANY, F.X., Carton. S., et Romeyer, C. (2005), *«Des dynamiques institutionnelles aux dynamiques micro-sociales : réflexions sur l'appropriation des objets de gestion informatisés»,* in DE VAUJANY, F.X. (eds) : De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion, Editions EMS.

DEBBI ALI (2008) : *« Les enjeux de l’émergence des innovations managériales dans les villes : le cas de l’adoption des indicateurs de performance »*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE - UPPA, PAU, France.

DURIEUX, F. (2001) « *Management de l’innovation : une approche évolutionniste »*, Paris, Vuibert - Fnege.

GODOWSKI, C. (2001) « *La dynamique d’assimilation des innovations managériales. Le cas des approches par activités dans la banque* », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université d’Aix-Marseille, faculté d’économie appliquée.

GODOWSKI, C. (2003) *« Essai sur la dynamique d’assimilation des innovations managériales. Le cas des approches par activités »*, Comptabilité, Contrôle, Audit, Numéro spécial : Les innovations managériales, Mai, P 71-86.

GOSSELIN, M. (1997) *“The effect of Strategy and Organizational Structure on the Adoption and Implementation of Activity-Based Costing”*, Accounting, Organizations and Society, N 22 (02), P 105-122.

Hartley, H. (2005) “*Innovation in Governance and Public Services : Past and Present*”, Public Money and Management, JANU.

KIMBERLY, J.R., (1981) *“Managerial innovation”,* in P.C. NYSTROM et W.H. STARBUCK (ed), Handbook of organizational design, Oxford University Press, P 84-104.

Lapsley, I., Wright, E. (2004) *« The diffusion of management accounting innovations in the public sector : a research agenda »*, Management Accounting Research, 15, P 355–374.

LORINO, P. (2002) ***«****Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion”,* Cahiers de recherche de l’ESSEC, Paris*.*

MAYSTON, D. J. (1985) *“Non-profit performance indicators in the public sector”*, Financial Accountability & Management, 1, 1, p 51–74.

Moore, M. H., Sparrow, M. and Spelman, W. (1997) *“Innovation in policing : From production line to jobs shops”,* In Altchuler, A. and Behn, R. (Eds), Innovation in American Government (Brookings Institution,Washington, D.C.).

ROGERS, E.M. (1983) *“Diffusion of Innovations”,* Free Press, New York.

ROGERS, E.M. (1995) *“Diffusion of Innovations”*, 4 Ed, Free Press, New York.

1. L’auteur estime par ailleurs que les études sur les instruments de gestion marquent le grand retour, et elles prennent une place de plus en plus importante dans les constructions théoriques après des décennies d’absence ! [↑](#footnote-ref-2)
2. « Les savoirs, en partie théoriques, détenus par les prescripteurs à l’origine du processus, ne s’éprouvent qu’au contact des destinataires de l’expertise ; c’est au cours de ces échanges réciproques qu’ils se contextualisent et prennent un sens concret pour les opérationnels. » (AGGERI et HATCHUEL, 1997). [↑](#footnote-ref-3)
3. HATCHUEL et WEIL (1992) montrent que tout outil de gestion est le fruit de trois éléments en interaction : un substrat technique qui est l’abstraction sur laquelle repose l’outil et qui lui permet de fonctionner, une philosophie gestionnaire qui traduit l’esprit de la conception et des usages de l’outil (et peut donc faire référence à des règles de gestion) et enfin une vision simplifiée du système de rôles sous-jacent à l’outil. Cette dernière dèsigne les concepteurs, les utilisateurs, les conseils, les contrôleurs… » [↑](#footnote-ref-4)
4. Règles comptables, règles fiscales, règlements intérieurs, principes managériaux, conventions diverses portées par des parties-prenantes dominantes internes ou externes… [↑](#footnote-ref-5)
5. « L’outil de gestion peut alors se définir comme représentation, réplique, de l’organisation et de ses comportements (notons qu’il s’agit d’un artefact “au deuxième degré”, puisque représentation artificielle de l’organisation, qui est elle-même un artefact). » [↑](#footnote-ref-6)
6. « L’innovation managériale semble d’un usage récent » (BOUQUIN et NIKITIN, 2003). [↑](#footnote-ref-7)
7. Le travail d’ABRAHAMSON (1991) a pu identifier les éléments de liaison entre « innovation » et « contingence ». [↑](#footnote-ref-8)
8. Cooper et Zmud (1990) distinguent, par exemple, six étapes : initiation, adoption, adaptation, acceptation, routinisation et infusion, pour montrer quels facteurs influencent quelle étape. [↑](#footnote-ref-9)