
SONIA ADAM-LEDUNOIS

Normandie Univ, UNIROUEN, NIMEC (EA969)

SÉBASTIEN DAMART

Université Paris-Dauphine, PSL Research University,
CNRS, UMR 7088, DRM, M-LAB



Innovations managériales, attrapons-les toutes !

Design d'une méthodologie d'analyse critique des objets de management

Détecter, analyser, qualifier l'innovation managériale (IM) requiert une méthodologie de repérage et de caractérisation critique de ces objets. Cet article¹ propose une approche méthodologique pour qualifier la nature des IM. Une revue de la littérature aide à identifier les deux dimensions sur lesquelles il est possible de qualifier les ruptures constitutives d'une IM : l'une, fondée sur le caractère relatif au contexte organisationnel, l'autre, fondée sur le caractère absolu de l'IM (par rapport à l'état de l'art).

DOI: [10.3166/rfg.2017.00124](https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00124) © 2017 Lavoisier

1. Ce travail de recherche a bénéficié du support du Cercle de l'Innovation de la Fondation Paris-Dauphine.

Si le management de l'innovation a été étudié depuis longtemps, l'innovation managériale a reçu une attention beaucoup plus tardive et modérée, comme le montrent deux études bibliométriques récentes (Crossan et Apaydin, 2010 ; Keupp *et al.*, 2012). Cependant, une littérature probablement plus foisonnante aborde l'innovation managériale, sans la nommer explicitement. Ceci pose la question de la forme que prend une innovation managériale et de la capacité à la repérer.

Nous pouvons, en première approche, reprendre la définition proposée par Birkinshaw *et al.* (2008) qui définissent l'innovation managériale comme une structure, une pratique de management, un processus ou une technique, présentant un caractère nouveau par rapport à l'état de l'art. Pratique, processus et structure sont probablement les items qui sont les plus souvent cités ou concernés par les articles portant explicitement sur l'innovation managériale (Vaccaro *et al.*, 2012). Dans certaines définitions, le périmètre est défini par exclusion de ce qui n'est pas du domaine de l'innovation managériale. C'est dans ce cas toute innovation non technologique et en lien avec le système social, technique et de management de l'organisation (Damanpour *et al.*, 1989 ; Van De Ven et Poole, 1995). Des distinctions sont faites entre innovation organisationnelle, innovation administrative et innovation managériale mais il s'agit plus d'une évolution du concept d'innovation managériale à travers les époques que d'une réelle segmentation des objets de management (Damanpour et Aravind, 2011 ; Damanpour, 2014 ; Hervas-Oliver et Sempere-Ripoll, 2014).

De nombreux acteurs se sont emparés de l'innovation managériale comme d'une étiquette prometteuse, évocatrice pour les organisations clientes de nouvelles approches attractives nécessaires pour demeurer compétitives (Hamel, 2009). Pourtant, si la littérature est féconde sur la question de l'innovation managériale, il demeure délicat de déterminer le caractère novateur d'un objet de management (désignant avec un peu d'ambiguïté pragmatique au sens de Giroux (2006), un processus, une structure, une pratique, une technique, une règle, un outils de management, etc.). Les auteurs font la plupart du temps abstraction de la question, situant leurs réflexions en amont ou aval de cette interrogation. Postulant qu'il y a innovation managériale, ils s'interrogent sur ses antécédents et conditions d'apparition (Heyden *et al.*, 2015 ; Mol et Birkinshaw, 2009 ; Vaccaro *et al.*, 2012), sur les facteurs de diffusion et d'appropriation des innovations managériales (Abrahamson et Fairchild, 1999 ; Ansari *et al.*, 2010 ; Ansari *et al.*, 2014 ; Mamman, 2009 ; Wright *et al.*, 2012) ou bien encore sur leur influence sur des éléments de la performance d'une organisation (Camisón et Villar-López, 2014 ; Volberda *et al.*, 2013 ; Walker *et al.*, 2010). Quelle valeur accorder à ces recherches, fondées pour la plupart sur des investigations empiriques, s'il n'y a pas de certitudes quant au caractère innovant des objets de management étudiés ? Cela n'est, par ailleurs, pas sans conséquence pour les organisations adoptant ces outils. Être en capacité de dépasser les effets de modes et la rhétorique aguicheuse permettrait aux inventeurs d'objets de management de valider, de labéliser l'innovation managériale. Or comme le soulignent plusieurs travaux (David et

Hatchuel, 2007a ; Rauth, 2015), les labels et cautions sont des facteurs favorisant la diffusion des innovations managériales.

Il y a donc nécessité à disposer d'une méthode d'analyse permettant de déterminer le degré de nouveauté d'un objet de management, tant pour le monde académique que pour les praticiens. Détecter, analyser, authentifier l'innovation managériale requiert des méthodologies de repérage et de caractérisation critique de ces objets. Celles-ci n'ont, à notre connaissance, jamais été identifiées ou discutées. La présente contribution propose une approche méthodologique consistant à établir la nature innovante de l'objet de management présumé innovant.

Une revue des approches théoriques relatives au caractère de nouveauté des objets de management est dans un premier temps proposée. Cette revue de littérature permet en particulier de mettre en lumière deux perspectives différentes selon que la nouveauté est appréhendée comme une forme de rupture par rapport à un contexte organisationnel ou par rapport à un état de l'art. Sur la base de ces deux perspectives, sont ensuite proposés les principes et concepts d'un cadre méthodologique pour l'analyse critique des objets de management présumés innovants.

I – DÉFINIR L'INNOVATION MANAGÉRIALE

La principale difficulté pour le chercheur s'intéressant aux méthodes et critères d'évaluation du caractère innovant d'un objet en management tient à la quasi-absence de contribution sur cette question dans la littérature. Dans un processus de construction de la connaissance assez naturel, les auteurs

se sont d'abord attachés à préciser ce que recouvre l'innovation managériale ou ce qui en favorise l'émergence.

La littérature propose plusieurs définitions de l'innovation managériale mettant en perspective la diversité de ses formes. Au-delà de la variété des types d'innovations managériales (Walker *et al.*, 2010 ; Wang, 2010) et du type de bénéfices que les innovations managériales produisent (Hamel, 2006), les définitions diffèrent surtout selon l'univers de référence auquel le caractère de nouveauté est rattaché. Deux perspectives sont ainsi identifiées : le caractère de nouveauté est repérable soit par rapport à un contexte organisationnel précis, soit par rapport à l'état de l'art (cf. tableau 1). Dans le premier cas, le caractère de nouveauté provient de ruptures ou d'évolutions par rapport aux états par lesquels une organisation est antérieurement passée ou par rapport à des pratiques acceptées dans un secteur ou une population d'organisations. Dans le second cas, l'innovation managériale rompt avec (ou représente une évolution par rapport à) une orthodoxie et un ensemble de principes et de fonctionnements reconnus et établis dans la sphère des théories en management. Le tableau 1 reprend certaines définitions de l'innovation managériale, organisationnelle ou administrative relevées dans la littérature. Ont été retenues celles qui insistent sur ce qui fonde le caractère de nouveauté. Deux perspectives sont donc proposées. L'une, fondée sur le caractère relatif de l'innovation managériale (relatif au contexte organisationnel), appréhende l'innovation managériale au cœur de l'organisation qu'elle sert. L'autre, fondée sur le caractère absolu de l'innovation managériale (par rapport à l'état de l'art), conduit à extraire

Tableau 1 – Les définitions de l'innovation managériale, organisationnelle ou administrative selon deux perspectives

Approche contextuelle	
Références	Définitions*
Georgantzas, Shapiro (1993)	« En conséquence, les innovations organisationnelles sont des innovations de processus non technologiques incorporées dans les connaissances et les compétences des membres de l'organisation. » (p. 165)
Vaccaro et al. (2012)	« Cette perspective suppose que de nouvelles pratiques, processus ou structures sont délibérément introduits par des personnes clés au sein des organisations afin d'améliorer la performance de l'organisation (...) Les entreprises, par exemple, peuvent être capables de déployer des pratiques qui ont déjà été mises en œuvre ailleurs, mais le succès des nouvelles pratiques dépendra aussi de leur adaptation à leur contexte idiosyncrasique au sein de l'organisation dans laquelle ils sont introduits. » (p. 30)
Damanpour et al. (1989)	« (...) Les innovations administratives et techniques peuvent être considérées comme des moyens d'introduire du changement respectivement dans la structure sociale et le système technique de l'organisation. » (p. 588)
Approche conceptuelle	
Birkinshaw et al. (2008)	« (...) comme la génération et la mise en œuvre d'une pratique de management, d'un processus, d'une structure ou d'une technique présentant un caractère de nouveauté par rapport à l'état de l'art et qui vise à satisfaire les buts d'une organisation » (p. 829)
Hamel (2006)	« Une innovation managériale crée un avantage durable quand elle satisfait une ou plus des 3 conditions suivantes : l'innovation est basée sur un principe nouveau qui challenge l'orthodoxie en management ; elle est systémique, englobant une gamme de processus et de méthodes ; et elle est une partie d'un programme d'invention (...) » (p. 2)
Kimberly (1981)	« (...) tout programme, produit ou technique qui représente une avancée significative par rapport à l'état de l'art en management à l'époque où il (elle) apparaît, et qui impacte la nature, la localisation, la qualité ou la quantité d'information qui est disponible pour le processus de décision. » (p. 15)

*Traduction des auteurs.

l'innovation de son contexte organisationnel et à en observer les singularités conceptuelles. Ces deux perspectives ne sont pas contradictoires et elles sont même liées. Ainsi, les travaux qui considèrent l'innovation managériale selon la seconde perspective font également cas de processus de diffusion et d'appropriation qui diffèrent selon le contexte organisationnel (Ansari *et al.*, 2010 ; Thomas, 2003 ; Wilhelm et Bort, 2013).

Quelle que soit la perspective considérée, il est fait référence aux questions de rupture, de singularité ou de discontinuité, notions également évoquées dans d'autres champs de l'innovation. Garcia et Calantone (2002) mobilisent ainsi la notion de discontinuité pour établir une typologie d'innovations technologiques, notion également en lien avec celle de crise d'identité des objets que Le Masson *et al.* (2010) utilisent pour caractériser l'innovation.

La nature de ces ruptures est peu explorée et les travaux sur l'innovation managériale ne traitent pas directement des méthodes de confirmation du caractère de nouveauté d'un objet, question qui nous intéresse ici. Ces travaux sont cependant utiles à préciser les caractéristiques de l'innovation managériale (ce qu'elle est ou ce qu'elle n'est pas), les champs concernés et ses origines. Autant d'éléments sur lesquels nous pouvons prendre appui pour bâtir une méthode d'évaluation et de caractérisation de la nouveauté d'un objet de management.

II – L'INNOVATION MANAGÉRIALE SELON UNE APPROCHE CONTEXTUELLE

L'approche contextuelle des innovations managériales se justifie essentiellement

pour deux raisons. En premier lieu, les travaux sur l'innovation managériale se sont d'abord historiquement intéressés aux trajectoires organisationnelles et aux inflexions que les innovations en management provoquaient. En second lieu, la littérature a montré les contingences organisationnelles et stratégiques des objets de management, le fait que toute méthode, structure, outils, etc. est une forme de réponse à un contexte particulier. La littérature a montré que les objets de management sont des artefacts constamment remodelés et réappropriés par l'organisation, au cœur de dynamiques sociales complexes.

1. Une rupture par rapport à la trajectoire organisationnelle

Historiquement, la littérature s'est, dans un premier temps, attachée à explorer la thématique des innovations organisationnelles, prémisses des travaux sur l'innovation managériale. Cette terminologie provient de la typologie des innovations de J. Schumpeter, lequel introduisait un cinquième type d'innovation : « a new way of organizing » (Damanpour et Aravind, 2011). L'innovation organisationnelle a concerné plus précisément les changements organisationnels, c'est-à-dire les structures et les mécanismes internes qui contribuent au changement organisationnel et à la croissance de l'organisation. Les travaux sur l'innovation organisationnelle sont ainsi restés très focalisés sur les dynamiques de changement interne (Damanpour, 1991 ; Pettigrew *et al.*, 2001) ou sur les dynamiques interorganisationnelles (Hage, 1999). L'approche par l'innovation organisationnelle consiste donc à aborder l'innovation managériale en privilégiant une approche

contextuelle, puisqu'elle se focalise sur les ruptures par rapport à un contexte donné. À titre d'illustration, une étude approfondie récente porte explicitement sur l'innovation organisationnelle, étude dans laquelle plusieurs auteurs font l'analyse des ruptures provoquées dans différentes entreprises au cours des années 2000 (Foss *et al.*, 2012). Les analyses sont faites en observant les inflexions des entreprises étudiées sur plusieurs dimensions : la fixation des objectifs et leur suivi, la structure de l'organisation, les modes de délégation, le management des hommes, les dispositifs d'incitation, les modes de communication. Sur chaque dimension, les auteurs sont capables d'identifier les tournants décisifs et en rupture avec l'histoire récente des entreprises considérées. Les cas d'entreprises étudiés par les auteurs montrent des ruptures de trajectoire correspondant à des choix organisationnels qui infléchissent de façon radicale le cours de l'histoire des entreprises concernées mais que le monde académique a depuis longtemps intégrés (comme l'innovation ouverte à la fin des années 2000 chez Coloplast, entreprise spécialisée dans le domaine du matériel médical).

Pouvoir dire d'un objet de management qu'il est innovant suppose ainsi une forme d'examen qui mette en perspective l'objet par rapport à une trajectoire de l'organisation et/ou des propriétés de celle-ci. La trajectoire de l'organisation est l'ensemble des configurations ou états (Greenwood et Hinings, 1988) par lesquels l'organisation est passée au cours de son histoire : les structures qu'elle a successivement adoptées, les outils de management qu'elle a mis en œuvre, les façons d'organiser ses différents processus, les choix stratégiques

(Miller et Friesen, 1978) qu'elle a opérés, les pratiques de management ou les philosophies de management sous-jacentes (Laurie et Cherry, 2001 ; Parnell, 2005). L'étude de la trajectoire de l'organisation implique dès lors un examen large dépassant celui des seules propriétés structurelles de la configuration. En effet, des travaux anciens ont démontré que la structure des organisations dépend de leur stratégie (et *vice versa*), des types de technologies ou de leur environnement. Établir le caractère de nouveauté de l'objet de management requiert donc l'examen des pratiques, de la structure de l'organisation au cours de son histoire mais également des évolutions de stratégie ou des choix en matière de technologie, par exemple.

Quand la trajectoire de l'organisation sur ces différents aspects est connue, il est alors possible de donner du sens à un objet de management pour, en particulier, décider de son caractère inédit mais aussi expliquer son apparition, sa diffusion dans l'organisation et son appropriation par les acteurs de l'organisation. Finalement, relocaliser un objet de management présumé innovant dans une organisation et dans sa trajectoire permet de savoir si la pratique diffère de pratiques anciennes et pourquoi ces pratiques se sont mises en place.

2. La contingence socio-organisationnelle de l'innovation managériale

Le degré de rupture que provoque une innovation managériale peut également être évalué en prenant en considération les spécificités du contexte des dynamiques sociales internes (McCabe, 2002). À partir de l'étude du cas d'une compagnie

d'assurance (et de celle de plusieurs innovations managériales incluant le BPR – *Business Process Reengineering* – ou l'ADR – *Administrative Dispute Resolution*), [McCabe \(2002\)](#) repositionne les processus d'adoption d'une innovation managériale dans un contexte de pouvoir et de confrontation dans l'organisation. Les résistances des managers, qui perçoivent les menaces qu'une innovation managériale constitue pour eux, concourent à transformer l'innovation. L'ADR semblait être une technique stabilisée, en témoignait la façon dont le monde académique la décrivait. Pourtant cette technique a subi des modifications lors de son introduction dans cette compagnie d'assurance, transformant l'objet de façon inédite. L'introduction de l'ADR s'inscrivait en effet dans un processus de négociation entre managers constitué d'un ensemble de forces de résistances. L'objet a ainsi été transformé pour venir soutenir de façon singulière ce processus. Notons que la résistance active peut être vue, dans une acception positive, comme un facteur d'émergence d'espaces d'autonomie et de créativité dans des contextes organisationnels, ceci contribuant au développement de logiques entrepreneuriales ([Courpasson et al., 2016](#)). Pour comprendre à quel point l'objet est nouveau ou ne l'est pas, il convient aussi de considérer à quel point il vient perturber ou non les dynamiques sociales au sein de l'organisation.

Il importe ainsi de considérer les objets de management comme des artefacts toujours modélés par et dans un contexte organisationnel. Certains objets de management, largement explorés, identifiés et diffusés, peuvent prendre un caractère innovant au contact de certains contextes. La notion de

contexte peut être considérée sur différents niveaux, suivant en cela les approches de [Knight \(1967\)](#) et [Daft \(1978\)](#). Il convient de distinguer le contexte externe du contexte interne (considérant ici la trajectoire organisationnelle suivie par l'organisation). Le contexte externe désigne un environnement constitué d'une population d'organisations prise au sens d'un ensemble d'organisations partageant des caractéristiques communes : la nature d'activité (et dans ce cas, la population est un secteur d'activité), le type d'organisation (par exemple, les organisations sociales à but non lucratif), ou encore la taille, la nationalité, etc. Dans le secteur hospitalier, au début des années 2000, [Walston et al. \(2001\)](#) montraient de quelle façon le secteur hospitalier avait mis en œuvre des démarches BPR (*Business Process Reengineering*) et comment cette méthode de management avait été substantiellement modifiée par rapport à ce que les premiers promoteurs de la méthode avaient proposé, ceci pour pouvoir s'ajuster aux valeurs et pratiques du secteur. Plus généralement, la littérature montre que les processus d'adoption des innovations managériales consistent en des séries de transformations et modifications d'objets de management, par essence inachevés, pour les adapter à un contexte organisationnel donné ([Ansari et al., 2010](#) ; [Godowski, 2003](#) ; [Mamman, 2009](#)). Il est rarement possible de dissocier totalement un objet de management du contexte dans lequel il a été mis en œuvre. Dit autrement, pour comprendre les singularités d'un objet, il faut mettre en évidence les ruptures organisationnelles que l'objet accompagne, suscite et dont il est le résultat.

Ainsi, derrière le choix d'une méthode de management se cache un processus de

réappropriation fait de pressions organisationnelles qui viennent impacter la forme finalement prise par la méthode dans l'organisation. Zbaracki (1998) montre que les usages du TQM (*Total Quality Management*) dans cinq organisations se sont, après un processus où rhétorique et réalité s'affrontent, finalement sensiblement écartés du TQM tel qu'il est proposé dans sa forme originelle. Beaucoup d'innovations managériales ont d'ailleurs la propriété de contenir une certaine forme d'ambiguïté qui autorise que ce processus de transformation, et donc d'adoption, puisse se produire (Ansari *et al.*, 2014).

III – L'INNOVATION MANAGÉRIALE SELON UNE APPROCHE CONCEPTUELLE

L'approche conceptuelle consiste à mettre en évidence des singularités d'un objet de management par rapport à un état des connaissances des pratiques, des méthodes, des concepts, des outils, des structures, etc., état proposé par le monde académique. Selon cette approche, le travail de l'analyste vise à détecter soit ce que la théorie n'a pas encore inventorié, soit ce qu'elle n'a pas encore étiqueté². Il importe à ce stade de distinguer les deux rôles attribués en la matière au monde académique : celui d'« inventeur » d'objet de management et celui de « découvreur » (David, 2013a). Les chercheurs sont potentiellement à l'origine d'innovations managériales dans la mesure où ils inventent des objets de management inédits ensuite adoptés par des organisations, faisant passer l'objet du

statut d'invention à celui d'innovation. Le monde académique a aussi un rôle de validation et d'étiquetage, consistant à concevoir l'approche conceptuelle et théorique à laquelle est adossé un objet déjà en usage.

Si la littérature ne permet pas de préciser les méthodes de repérage des ruptures conceptuelles, elle apporte néanmoins un éclairage utile à la réflexion en ce qui concerne les facteurs favorisant l'émergence ou l'adoption d'innovations managériales. Une bonne connaissance de la provenance de l'objet peut aider à repérer les ruptures d'ordre conceptuel. Deux perspectives sont envisageables et se caractérisent soit par la mise en pratique d'un objet inédit conçu par le monde académique (conception a-contextuelle), soit par le travail de décomposition conceptuelle et théorique par les chercheurs d'un objet déjà en usage au sein des organisations mais non encore inventorié dans la littérature académique.

1. Les innovations managériales a-contextuelles et génériques

La littérature sur les tendances et modes en management montre bien que la perspective conceptuelle peut se substituer à la perspective contextuelle. Notamment les systèmes de management adoptés par les organisations peuvent correspondre à des tendances en matière de concepts et idées de management dont les organisations s'emparent en grand nombre à une période donnée (Abrahamson et Fairchild, 1999 ; Abrahamson, 1996 ; Benders et Van Veen, 2001 ; Huczynski, 1993). Lorsqu'un objet

2. L'étiquetage est ici une activité de mise en théorie de l'objet et fournit au passage des arguments rationnels pour adopter l'objet (Greenwood *et al.*, 2002 ; Suddaby et Greenwood, 2005).

de management connaît un engouement massif, amplifié par les consultants et gourous, et est utilisé par de nombreuses organisations, l'analyse simplement contextuelle ne permet plus de montrer le caractère de nouveauté, le mimétisme devenant en quelque sorte la règle. Cela conduit donc à donner de la valeur à la perspective conceptuelle. Le cas des changements organisationnels « anti cycliques » ou « anti mimétiques » donne d'ailleurs encore plus de poids à la perspective conceptuelle. [Chandler \(1962\)](#) qualifiait ainsi la forme multidivisionnelle de véritable innovation en ce qu'elle s'opposait à l'innovation de réaction et d'adaptation, fruit d'une démarche d'imitation. L'effet de mode ne garantit pas que les chercheurs aient fait le travail d'étiquetage et d'analyse de l'objet de management. Cela signifie que le monde académique peut s'approprier un objet de management avec retard, y compris lorsque cet objet est populaire auprès des managers ([Bartunek et Rynes, 2014](#)).

Un cas mérite une attention particulière. Une organisation met en œuvre un objet conçu par un acteur externe (chercheur, consultant, etc.) et qui n'a jamais été implanté auparavant dans aucune autre organisation. L'objet passe dans ce cas du statut d'invention au statut d'innovation managériale. Dans ces conditions d'apparition, l'innovation managériale relève d'une rupture conceptuelle. Précisons néanmoins que le niveau de rupture conceptuelle peut être doublé d'un niveau de rupture contextuelle. La compréhension des mécanismes de formation des innovations managériales nécessite donc de sortir du périmètre *stricto sensu* de l'organisation dans laquelle est considérée l'innovation.

[David et Hatchuel \(2007b\)](#) se sont intéressés à l'origine des inventions en management et en proposent une classification en lien notamment avec leur provenance. Parmi les critères de discrimination retenus, ils distinguent les inventions selon qu'elles proviennent des organisations elles-mêmes ou du monde académique. Les auteurs identifient quatre situations prototypiques correspondant au croisement de deux dimensions : validation/invention d'un modèle de management et organisation/académie. L'une des quatre situations identifiées (invention d'un modèle de management par l'académie) suggère les possibles développements de modèles de management en-dehors d'un quelconque contexte organisationnel, situation emblématique d'une rupture conceptuelle. Les travaux de Bernard Roy portant sur l'aide à la décision multicritères participent de cette logique ([David et Hatchuel, 2007b](#)). Dans une recherche sur les origines de l'innovation managériale, [Mol et Birkinshaw \(2009\)](#) testent l'influence de différentes variables, internes ou externes, sur l'introduction de nouvelles pratiques de management : la taille de la firme, le niveau d'éducation moyen des salariés, la taille (territoire géographique) du marché sur lequel la firme opère, le type des sources d'information (interne, émanant du marché ou des organisations professionnelles) utilisées dans les activités d'innovation, la performance de la firme. Il est montré que l'introduction de nouvelles pratiques de management est positivement influencée par l'interaction entre les différentes sources d'information. Les auteurs montrent le rôle fort des facteurs externes en complément des facteurs contextuels internes pour le développement des innovations managériales dans

l'organisation. Dans une autre recherche, les mêmes auteurs insistent sur l'impact de l'engagement des acteurs du changement, notamment externes : input direct d'agents externes du changement, expérience antécédente des agents du changement en interne, l'utilisation de sources de changement externes par les agents internes du changement (Mol et Birkinshaw, 2014). Ceci rend pertinent le fait de s'intéresser aux innovations managériales en tant qu'objets produits à partir d'idées de management et de concepts génériques, décontextualisés.

2. Les possibles décompositions génériques et conceptuelles des objets de management

S'il est admis que le caractère inédit d'un objet de management peut provenir de son décalage voire de son inexistence au sein de l'état de l'art, la source de l'innovation peut néanmoins s'avérer inopérante à démontrer de façon évidente et incontestable l'existence d'une rupture. Certains objets de management sont en effet le résultat d'un assemblage conceptuel sophistiqué qui rend complexe le repérage d'éventuelles ruptures sur un plan conceptuel. Cela implique alors de décrire l'objet de management sous la forme d'assemblages de briques élémentaires (concepts, principes, techniques génériques). La nouveauté en management provient pour partie du caractère singulier des combinaisons produites, et pour partie du caractère inédit de certains des composants élémentaires ainsi assemblés ou des philosophies et postures associées (Teixeira Lopes et Queiroz Barbosa, 2013). Peu de travaux proposent de faire de telles analyses même si la littérature esquisse quelques voies à explorer.

Currie (1999), analysant cinq innovations managériales (au sens d'une nouveauté par rapport à l'état de l'art), offre une première grille d'analyse consistant à décomposer les objets étudiés selon leurs techniques structurantes, leurs principes de gestion et leur philosophie managériale. Sur cette base, l'auteur parvient à démontrer que, derrière l'apparent caractère de nouveauté, se cachent des récurrences conceptuelles et des messages délivrés identiques qui en atténuent le caractère de nouveauté. Ainsi, les méthodes TQM, ABC et BPR ont en commun une approche processuelle ou globale : ces innovations ne sont sensées fonctionner que si toute l'organisation est concernée. L'approche TQM s'inscrit dans cette logique : toutes les composantes de l'organisation doivent adopter le TQM pour que le TQM fonctionne. Le BPR consiste en une refonte intégrale (à partir d'une feuille de papier blanche) de l'organisation. La méthode ABC indique que les managers doivent identifier les inducteurs de coûts à travers toute l'organisation pour comprendre les activités inductrices de coûts. De plus, les méthodes BPR, ABC et TQM sont toutes fondées sur l'idée d'un changement de philosophie de management. Enfin, les cinq innovations étudiées ont en commun de considérer la nécessité d'un management *top down*. Autrement dit, les méthodes sont chacune différentes dans leur combinaison de techniques, de principes mais reposent sur des briques communes, notamment celles liées au type de philosophie managériale associée. La mise en perspective de ces assemblages conceptuels relativise le caractère de nouveauté de certaines innovations managériales. Elle prend appui sur une analyse des innovations managériales indépendamment de leur contexte

organisationnel. Certaines recherches montrent d'ailleurs que les innovations ont d'autant plus de chance de succès et de diffusion qu'elles possèdent ce caractère décontextualisé (Thomas, 2003) et ambigu (Giroux, 2006).

Certains auteurs adoptent une autre grille de lecture, généalogique : ils font l'analyse des méthodes de management en s'appuyant sur une décomposition de l'objet selon les concepts, idées et autres objets qui ont inspiré les inventeurs de l'innovation managériale (Dent et Bozeman, 2014). Dans certains cas, l'inspiration est parfois très explicite : les inventeurs d'une méthode de management ont été clairement en relation avec les inspireurs. La décomposition d'une innovation managériale en briques conceptuelles peut aussi conduire à mettre en évidence des généalogies de concepts et de techniques de management, ou dit autrement, des concepts sources d'inspiration. Une recherche sur la place des méthodes d'analyse coûts avantages (ACA) dans les pratiques des organisations publiques a conduit à un tel résultat (Damart et Roy, 2009). Les méthodes d'analyse coûts/avantages sont développées à partir des années 1930 aux États-Unis, lors de la grande crise. L'analyse généalogique conduite par les auteurs montre que ces méthodes de choix des investissements publics (ou *Planning Programming Budgeting System*) ont été inspirées, aux États-Unis au début des années 1960, par les pratiques budgétaires de grandes entreprises du secteur privé, dont la Ford Motor Company. La généalogie permet ici de faire une analyse critique de l'ACA dans les organisations publiques : pratiques nouvelles dans un contexte organisationnel mais non innovantes au regard des objets et

pratiques de management dont elles se sont inspirées, elles-mêmes parfaitement identifiées et étiquetées dans la littérature.

Dans d'autres cas, l'inspiration est plus une traduction libre et *a posteriori* de l'innovation managériale. Ainsi, dans un travail récent (David, 2013b), à partir des théories de la conception, le management par objectifs mis en place à la General Electric dans les années 1950 est décomposé en sous-concepts ou concepts parents : la forme divisionnelle ou forme en M, le management systématique, ou encore le management par auto-contrôle sont des inspirations du management par objectifs. Ce type d'analyse permet de mettre au jour des proximités conceptuelles.

Le recours à des analyses génétiques permet de dépasser les pièges de la rhétorique associée aux objets de management. En soi la mise au jour des discours, des promesses, des bénéfices affichés des objets intéresse l'analyste (notamment parce que les mécanismes discursifs permettant la diffusion des objets sont eux-mêmes parfois singuliers ou le reflet de démarches de déploiement inédites) mais derrière les habits rhétoriques, peuvent se cacher des assemblages conceptuels et théoriques peu innovants.

IV – PROPOSITION D'UNE MÉTHODE D'ANALYSE DES INNOVATIONS MANAGÉRIALES

La revue de littérature a mis en perspective les deux niveaux de rupture possibles d'un objet de management : la dimension contextuelle et la dimension conceptuelle. Naturellement, les deux dimensions ne sont pas mutuellement exclusives, la revue de littérature amenant même à décaler la question qui fonde notre proposition

méthodologique. La difficulté n'est en réalité pas tant d'établir le caractère de nouveauté d'un objet de management que de parvenir à repérer les singularités de l'objet selon une approche qui n'est pas binaire. L'analyse combinée, à la fois contextuelle et conceptuelle, de l'objet est nécessaire afin de parfaitement cerner les différentes formes de ruptures qui caractérisent une innovation managériale. Nous proposons par conséquent une méthode d'analyse des objets de management permettant de situer les différents niveaux de rupture d'une part, et intégrant les possibles déformations ou déviations que l'objet est susceptible de subir du fait de son contexte, d'autre part.

1. Une représentation ensembliste d'un objet de management présumé innovant

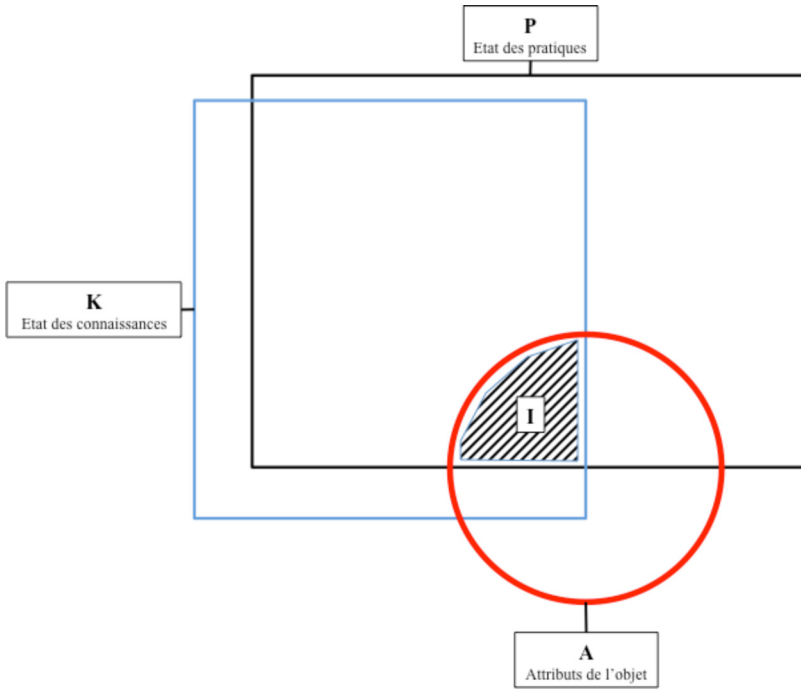
Considérons un objet de management au service d'objectifs de l'organisation, tels qu'évoqués par *Birkinshaw et al. (2008)* : réduire les défauts de qualité, améliorer la satisfaction des employés, l'efficacité productive, ou encore la circulation des informations nécessaires aux prises de décision importantes. Ces objectifs correspondent au domaine d'usage de référence. Dans ce domaine, l'objet peut être décrit selon un ensemble de caractéristiques. Par « caractéristiques », il faut entendre l'ensemble des éléments et des combinaisons d'éléments qui permettent de décrire l'objet, tant du point de vue de son substrat technique que de sa philosophie, ensemble que nous dénommons A (représenté sous forme d'un ensemble – cf. [figure 1](#)). La délimitation de l'ensemble A est complexe. Un objet de management existe certes à travers les techniques, instructions, méthodes, et autres éléments objectivables dont il

est possible de faire la liste, mais il vit aussi à travers les pratiques, exposées au prisme de schémas d'interprétation (des acteurs ou éventuellement de l'observateur). En outre, les objets de management recouvrent une dimension rhétorique qu'il est possible de décrire sur la base des discours construits pour communiquer sur l'objet, des slogans conçus pour exprimer les bénéfices promis ou attendus ou encore des menaces mises au jour dans une argumentation persuasive provoquant l'adhésion (*Berglund et Werr, 2000* ; *Wright et al., 2012*).

D'autres objets de management en usage peuvent assurer les mêmes fonctions ou répondre aux mêmes objectifs que ceux de l'objet étudié. Il s'agit ainsi de resituer l'objet de management dans un état des pratiques. L'ensemble P matérialise les caractéristiques des autres objets en usage. Il peut s'agir des pratiques au sein de l'organisation dans laquelle l'objet de management est étudié. Dans ce cas, P peut être une description historique des pratiques habituelles de l'organisation sur un domaine d'usage ou pour une fonction particulière, à travers son histoire. P peut également être une description des pratiques au sein des organisations ou d'une population particulière d'organisations, appartenant ou non au même secteur que celui de l'organisation dans laquelle l'objet est étudié. L'ensemble P peut ainsi être assimilé à une forme de référentiel des pratiques.

L'ensemble K regroupe les concepts, notions, théories, principes, outils, méthodes, structures, processus, ou philosophies développés dans la littérature académique et qui permettent d'étiqueter les objets de management assurant un même objectif que l'objet étudié. L'ensemble K est ainsi composé de tout ou partie des différentes

Figure 1 – Représentation d'un objet de management par rapport à l'ensemble des pratiques et l'état de l'art



briques conceptuelles contribuant à étiqueter un objet (tableau 2).

Naturellement, l'intersection entre P et K n'est pas vide (cf. figure 1) et pour de nombreuses fonctions, le décalage entre P et K est même faible, pour deux raisons. D'abord, le monde académique étiquette des pratiques et des objets de management que les organisations inventent au gré de leurs besoins. Les chercheurs produisent de la connaissance sur les pratiques de management, et ce faisant, ils leur confèrent une légitimité et un crédit (Stjernberg et Philips, 1993). Ensuite, et en sens inverse, les organisations s'approprient, à leur manière, les outils et les méthodes que le monde académique peut concevoir.

L'ensemble I correspond à l'intersection des ensembles A, P et K. Il existe un cas particulier où cet ensemble est confondu avec A : l'objet de management étudié ne présente aucun caractère de nouveauté, ni par rapport à l'état des pratiques, ni par rapport à l'état de l'art théorique et conceptuel.

2. Une mise en perspective de l'innovation managériale

La superposition des ensembles A, P et K vise à faire apparaître des zones de singularité, bases d'une analyse critique du caractère de nouveauté de l'objet de management. Ces zones correspondent aux

Tableau 2 – Ensembles de référence pour l'analyse de l'objet

Ensemble	Caractéristiques de l'ensemble
Ensemble A Ensemble des attributs de l'objet étudié	Ensemble des éléments et combinaisons d'éléments permettant de décrire l'objet de management sur ses différentes dimensions (substrat technique, philosophie gestionnaire, etc.)
Ensemble P État des pratiques dans le domaine d'usage de référence	Ensemble des caractéristiques des autres objets en usage, soit dans une organisation donnée au cours de sa trajectoire et de son histoire, soit dans les autres organisations, que celles-ci appartiennent à son secteur ou non.
Ensemble K État des connaissances dans le domaine de référence	Ensemble des concepts, notions, théories, principes, outils, méthodes, structures, processus ou philosophies associés à des objets de management assurant un même objectif que l'objet étudié.
Zone I	Intersection des ensembles A, P et K : certaines caractéristiques de l'objet étudié sont similaires à d'autres objets en usage et étiquetés ou analysés par le monde académique. Deux situations : – <i>Absence de rupture</i> (contextuelle ou conceptuelle) : A se confond avec I donc l'objet n'est pas innovant, – <i>Existence de ruptures</i> : A et I sont partiellement ou totalement disjoints donc il y a innovation managériale.

caractéristiques (ou combinaisons de caractéristiques) d'un objet de management qui lui confèrent un caractère de nouveauté. La **figure 2** matérialise les trois zones de singularité possibles : S_K , S_P et S_{PK} (**figure 2**).

L'ensemble S_K correspond à des caractéristiques de l'objet repérables dans l'état des pratiques (ensemble P) mais qui n'ont pas encore été étiquetées par les chercheurs (ensemble K). Cet ensemble matérialise un certain degré de rupture conceptuelle. S_K désigne une zone de singularité conceptuelle. L'innovation K que matérialise cette zone est pour partie une rupture du continuum de filiation théorique et une absence d'étiquette fournie par l'académie. Ce point est cependant à nuancer, comme le

montre l'illustration donnée dans l'encadré « Illustration de l'innovation K », p. 131). Certaines caractéristiques de A, à l'inverse, correspondent à ce que le monde académique identifie et étiquette, caractéristiques matérialisées par l'ensemble S_P . Il s'agit ici de l'ensemble qui rend visible une forme de rupture par rapport à un contexte d'organisation. S_P peut matérialiser deux types de singularité contextuelle possibles : par rapport à celles des objets de management que les organisations mobilisent en général (dans ce cas, S_P désigne une zone de singularité contextuelle externe) ou par rapport à la trajectoire d'une organisation donnée (dans ce cas, S_P désigne une zone de singularité contextuelle interne). L'encadré suivant (p. 132) fournit une illustration de

Figure 2 – Zones de singularité

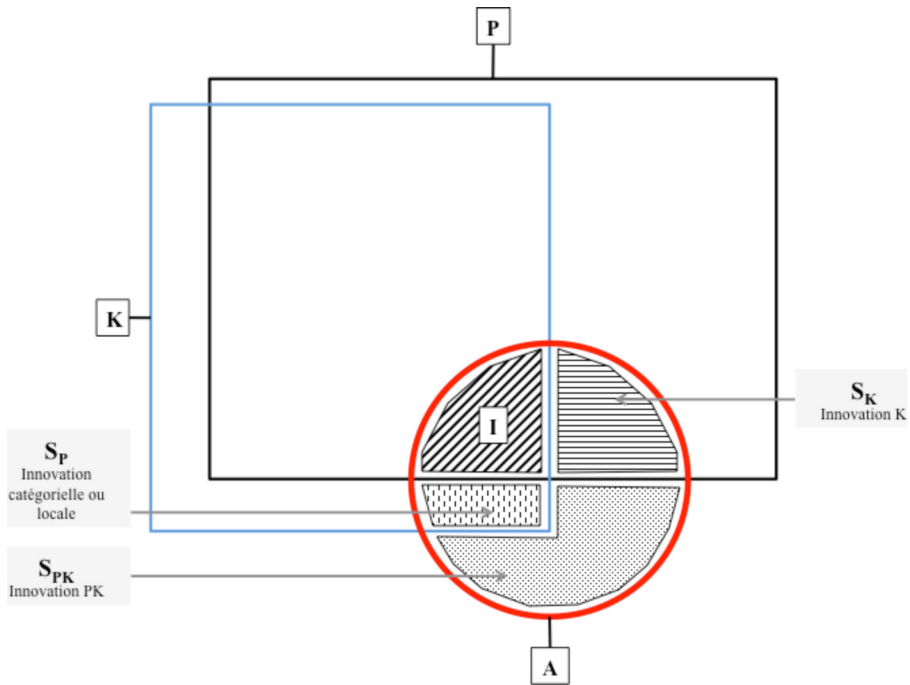


ILLUSTRATION DE L'INNOVATION K : LE CONTRE-EXEMPLE
DU KNOWLEDGE MANAGEMENT

Le *Knowledge Management* (KM) est progressivement devenu l'un des leviers actionnables pour améliorer le fonctionnement et la performance des organisations. La popularité de l'approche à partir des années 1990 a contribué à lui conférer une image innovante, suscitant de nombreux travaux sur le sujet à cette période. [Lambe \(2011\)](#) s'est intéressé aux antécédents historiques du KM. Il a ainsi montré que la plupart des travaux portant sur le KM à partir du milieu des années 1990, s'appuient sur un appareillage conceptuel et des notions qui, s'ils ne sont ni repris ni cités, ont déjà été introduits et discutés dans une littérature qui remonte aux années 1960. [Machlup \(1962\)](#) popularise ainsi la notion de société de l'information. Il applique à la société toute entière les concepts de stocks et flux de connaissances et se pose le premier la question de l'utilité d'inventorier les connaissances disponibles à un moment donné ([Lekachman, 1973](#)), type de question qui structurera plus de 30 ans plus tard les travaux du champ du KM. Également dans les années 1960, [Lambe \(2011\)](#) cite les travaux de [Arrow \(1969\)](#) qui s'intéresse notamment aux contraintes organisationnelles liées aux transferts de connaissance. The Human Interaction Research Institute s'intéressa également dans les années 1960 à la mobilisation des connaissances

pour faciliter les transformations organisationnelles et la constitution de capacités organisationnelles. La filiation conceptuelle du KM est par conséquent assez bien établie, limitant l'identification de zone de singularité conceptuelle. Dans le cas du KM, ce ne sont donc pas tant les ruptures conceptuelles qui fondent l'originalité de l'approche que les ruptures liées aux pratiques.

ILLUSTRATION DE L'INNOVATION P : LE CAS DU PMSI

La mise en place du Programme de médicalisation du système d'information (PMSI) dans le secteur hospitalier en France, à partir du début des années 1980, illustre les zones de singularité contextuelle au niveau de toute une population d'organisations (secteur). Elle s'inscrit dans un contexte hospitalier caractérisé, jusqu'au milieu des années 1970, par une envolée des dépenses et une totale absence d'instrumentation de gestion (Lenay et Moisdon, 2003). Le financement des activités des hôpitaux est alors forfaitaire, système qui a d'ailleurs largement contribué à l'absence de maîtrise des dépenses. À partir du milieu des années 1970, un rationnement est certes instauré mais c'est surtout à partir du milieu des années 1980 et la mise en place du PMSI qu'un virage est négocié. Le PMSI est un outil de mesure de la production d'un hôpital et un outil de rapprochement de l'activité aux ressources consommées. L'outil s'appuie sur des groupes homogènes de malades (ou GHM), c'est-à-dire une classification médicale et économique des séjours des patients à l'hôpital. En fait, il n'est pas autre chose qu'un outil de contrôle de gestion et de comptabilité analytique classique. Cependant, l'outil va progressivement faire basculer le secteur hospitalier public d'une culture du laissez-faire à une culture gestionnaire. Selon Moisdon (2007), le PMSI introduit petit à petit une incitation à la bonne gestion, l'administration ayant conçu un outil destiné à « stimuler chez les hôpitaux des réflexes gestionnaires » accrues par une présence de plus en plus marquée d'instruments de gestion, ce à quoi ils n'étaient pas accoutumés. Dit autrement, le PMSI est responsable d'une variation importante de la trajectoire culturelle et managériale des établissements de santé depuis le milieu des années 1980. En ce sens, le PMSI constitue une innovation de type P matérialisée par une zone de singularité contextuelle forte.

l'innovation P dans le cas d'un objet de management en rupture étant donné l'état des pratiques d'une population d'organisations particulières.

Enfin, l'ensemble S_{PK} , appelé zone de singularité radicale, est composé des éléments caractéristiques de la méthode décrite

par A qui conjuguent les deux types de rupture : contextuelle et conceptuelle. Ces éléments se caractérisent donc par un double niveau de rupture car ils ne présentent pas de similitude avec d'autres objets en usage et n'ont pas non plus été étiquetés par le monde académique.

Tableau 3 – Repérage de rupture traduisant l'existence d'une innovation managériale

Zones de singularité possibles	Innovations
Zone S_K <i>Zone de singularité conceptuelle</i>	Innovation K : correspond à des caractéristiques repérables dans l'état des pratiques (ensemble P) mais qui n'ont pas encore été étiquetées par le monde académique (ensemble K).
Zone S_P <i>Zone de singularité contextuelle</i>	Innovation P : deux cas de figure possibles : – Zone de singularité contextuelle externe - <i>Innovation catégorielle</i> : Singularité par rapport aux objets de management que les autres organisations mobilisent, en regard de la population à laquelle l'organisation appartient (l'objet pouvant être en usage au sein d'autres populations) ou de façon plus générale. – Zone de singularité contextuelle interne - <i>Innovation locale</i> : Singularité par rapport à la trajectoire organisationnelle. Dans ce cas, le degré de rupture est modéré puisque limité à l'organisation, l'objet étant déjà en usage dans d'autres organisations. (Le cas de l' <i>invention</i> n'est pas envisageable ici : si l'objet a été inventé, étiqueté par le monde académique mais pas encore mis en œuvre, alors une telle rupture est le signe d'une idée nouvelle, une invention mais pas d'une innovation).
Zone S_{PK} <i>Zone de singularité radicale</i>	Innovation PK : conjugaison de ruptures contextuelles et conceptuelles, ce qui est le signe d'une <i>innovation radicale</i> . L'objet étudié n'est pas étiqueté par le monde académique et n'a pas d'équivalent par rapport aux objets en usage au sein de la population à laquelle l'organisation appartient ou de façon plus large.

Au final, selon les zones de singularité identifiées, la méthode d'analyse permettra de déterminer le caractère de nouveauté d'un objet de management et la portée de la rupture identifiée : à l'échelle d'une organisation, au niveau d'un ensemble d'organisations et/ou sur un plan conceptuel (tableau 3).

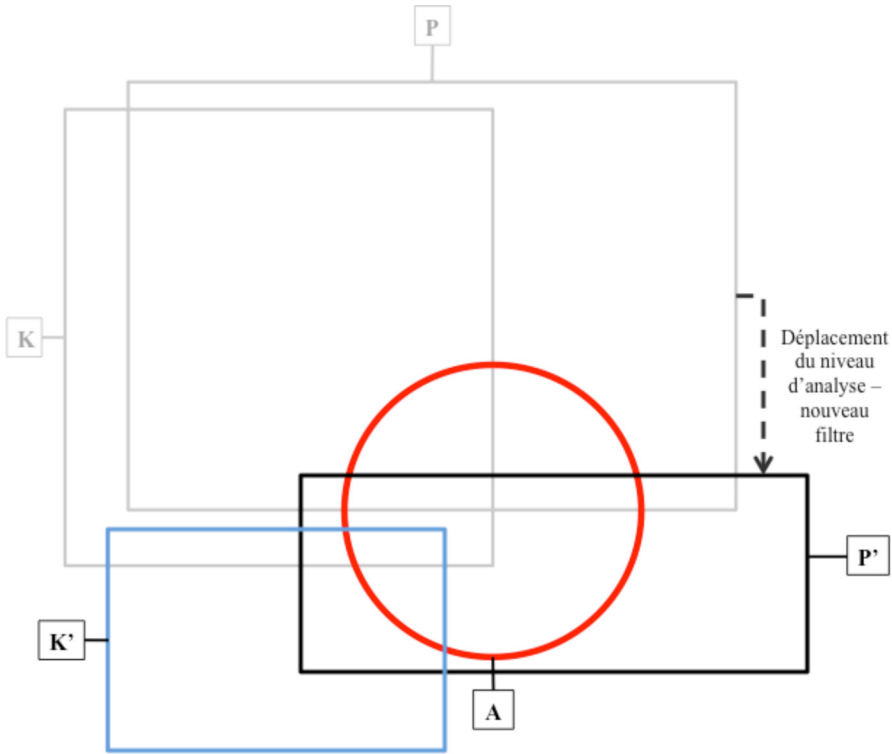
Pour ce qui concerne la zone de singularité radicale, nous distinguons plusieurs cas de figure :

1) L'objet peut avoir des caractéristiques totalement nouvelles à la fois dans son contexte et par rapport à l'état de l'art, constituant ainsi une innovation managériale dans son domaine d'usage ;

2) L'objet décrit par A n'a pas nécessairement une fonction unique et peut avoir des usages officiels et des usages détournés ou inattendus : nous parlons ici de singularité d'usage ;

3) La singularité peut résider dans le fait que la méthode décrite par A repose sur une combinaison tout à fait inédite d'un substrat technique relativement commun avec une philosophie gestionnaire connue et un mode d'utilisation fréquent. Pris isolément, le substrat, la philosophie et la façon d'utiliser la méthode peuvent ne pas représenter des innovations. Par exemple, l'utilisation d'une technique de *Balance Scorecard* (qui n'est pas une méthode de

Figure 3 – Singularités dérivées issues du déplacement du niveau d’analyse de l’objet de management



management innovante) qui servirait de base pour le développement personnel (Rampersad et Hussain, 2013) ou qui serait utilisée en contexte d’entreprise de petite taille (Gumbus et Lussier, 2006) serait singulière.

Les cas 2 et 3 invitent à poursuivre l’analyse de l’objet de management, ceci afin de repérer de nouveaux espaces de rupture.

Précisons que dans une perspective dynamique, la nature et la portée de la rupture sont susceptibles de changer au fil de l’histoire des objets. Ainsi une rupture contextuelle locale (circonscrite à une organisation donnée) peut, par effet de contamination, se propager à l’ensemble

d’une population d’organisations pour ensuite être étiquetée avec retard par le monde académique, correspondant alors à une rupture conceptuelle. Ou encore, une innovation radicale qui, une fois étiquetée par les chercheurs, ne présente plus de rupture conceptuelle mais peut perdurer en tant qu’innovation de type contextuel.

3. Le repérage de nouveaux espaces de rupture

Les médicaments sont développés pour traiter certaines pathologies mais de façon parfois fortuite, l’on découvre qu’ils ont d’excellentes propriétés pour en traiter

ILLUSTRATION DE L'INNOVATION DÉRIVÉE : LE CAS
BALANCE SCORECARD

Les zones de singularités dérivées proviennent le plus souvent du fait que les objets de gestion ont une vie propre que nul ne peut réellement anticiper. Le *Balance Scorecard* (BSC) est présenté par ses concepteurs comme un dispositif en lien avec la stratégie : gagner du consensus sur la stratégie, aligner les objectifs et les buts des départements sur la stratégie de l'organisation, lier les objectifs stratégiques de long terme aux budgets annuels (Kaplan et Norton, 1992, 2001 ; Norreklit, 2000). Or, une étude portant sur les usages du BSC tels que perçus par les managers sur un échantillon de 19 firmes hollandaises identifie trois usages du BSC dans les pratiques : la rationalisation de la prise de décision, la coordination et l'auto-évaluation (Wiersma, 2009). Ces trois usages sont pour partie déconnectés de la stratégie. Le BSC présente ainsi une zone de singularité dérivée.

d'autres et de façon beaucoup plus efficaces que les traitements existants. Il en va de même pour les objets de management. En changeant de filtre d'analyse, l'analyste peut ainsi faire apparaître des zones de singularité que le premier filtre d'analyse n'avait pas permis de mettre en perspective. Par filtre d'analyse, nous entendons le domaine d'usage de référence de l'objet de management. Comme l'illustre l'encadré ci-dessus, le déplacement du niveau d'analyse peut révéler d'autres formes de singularité, dites dérivées. Pour ce faire, il est nécessaire de repositionner l'ensemble A sur des ensembles « décalés », appelés P' et K', correspondant à d'autres catégories de fonctions ou d'objectifs (cf. [figure 3](#)).

Dans ce nouvel espace d'analyse, les mêmes raisonnements que précédemment peuvent être conduits. L'ensemble P' matérialisera les caractéristiques d'objets en usage et remplissant les mêmes fonctions ou objectifs que l'objet étudié. La superposition de A et P' permettra de repérer d'éventuelles singularités contextuelles sur ce nouveau registre quand la superposition de A et K'

fera apparaître de possibles singularités conceptuelles. Sur ces autres ensembles, les mêmes types de zones et d'ensembles que ceux décrits précédemment peuvent apparaître.

Il serait, à l'extrême, envisageable d'imaginer un objet de management ne présentant pas de singularité dans son domaine d'usage principal mais présentant en revanche des zones de singularité dans des domaines d'usage détournés et inattendus.

CONCLUSION

L'ambition de cette contribution était de proposer un cadre et des concepts soutenant l'analyse critique des innovations managériales. La littérature a peu exploré, de façon explicite et intentionnelle, les éléments qui fondent le caractère de nouveauté d'un objet de management que l'on présume innovant. La revue de littérature laisse cependant entrevoir deux registres sur lesquels la rupture peut apparaître, ce qui nous a amenés à proposer deux perspectives possibles. La perspective contextuelle

(1) suppose une rupture en regard du contexte dans lequel l'objet de management est inséré. Le contexte est entendu dans un sens plus ou moins étendu. L'objet peut ainsi être singulier dans un paysage d'objets de management usités par une organisation donnée au cours de son histoire (rupture contextuelle interne traduisant l'existence d'une innovation locale) et/ou être singulier pour l'ensemble d'une population d'organisations (rupture contextuelle externe traduisant l'existence d'une innovation catégorielle). Indépendamment ou simultanément, l'objet peut présenter des ruptures théoriques et conceptuelles. Selon cette perspective conceptuelle (2), l'objet est singulier par rapport à un état de l'art, au sens d'un état des connaissances établi par le monde académique à un moment donné. Si les différents registres sur lesquels peuvent apparaître les ruptures sont identifiés, il peut néanmoins être délicat de déterminer l'existence de ces ruptures. Pour ce faire, nous proposons une méthodologie d'analyse des objets de management présumés innovants construite à partir de ces deux perspectives. La méthode proposée consiste à passer au crible de ces deux perspectives l'objet de management étudié, ceci en confrontant les caractéristiques constitutives de l'objet à l'état des pratiques et des connaissances. En superposant l'objet à l'état des pratiques et des connaissances, il est ainsi possible de repérer d'éventuels décalages, décalages matérialisant des zones de rupture de nature contextuelle et/ou conceptuelle. L'analyse de certains objets peut démontrer l'existence de zones de singularité dites « radicales », caractéristiques d'un objet conjuguant ruptures contextuelles et ruptures conceptuelles. Outre l'utilité première de la méthode pour

mesurer et qualifier les points de rupture d'un objet de management, la méthode présente un second intérêt : détecter le potentiel innovant d'un objet de management dans un autre domaine d'usage. En déplaçant le cadre d'analyse d'un objet de management, sur le plan conceptuel et contextuel, vers un domaine d'usage différent, de nouvelles zones de singularité, dites dérivées, apparaissent potentiellement. Le processus d'analyse, initialement mobilisé pour confirmer le caractère novateur d'un objet de management dans son domaine, devient alors outil de détection de l'innovation managériale. Certaines innovations managériales sont en effet méconnues, faute de prise de conscience par les acteurs du degré de rupture qu'elles présentent sur un registre parfois éloigné de leur domaine d'usage premier. En systématisant l'analyse décalée des outils de management, le repérage des innovations managériales en est facilité, ce qui contribue à enrichir pratiques et connaissances.

La méthode a ses limites et en particulier, elle suppose une description des objets de management telle qu'il soit possible de faire une liste des caractéristiques de ces objets. C'est une tâche qui paraît aisée s'il s'agit juste de décrire techniquement un objet. En réalité, c'est une tâche plus complexe qu'il n'y paraît pour au moins deux raisons. D'abord, même la description purement technique peut ne pas correspondre à la réalité du fonctionnement de l'objet (se « débarrasser » de l'habillage rhétorique et communicationnel de l'objet n'est pas nécessairement trivial et par ailleurs cet habillage est parfois une singularité en soi, comme la grille de lecture proposée par [Rauth \(2015\)](#) le rappelle). Ensuite, comme nous l'avons vu, c'est aussi la description de

la philosophie gestionnaire, de la vision idéale du fonctionnement de l'organisation associée à l'objet qui doivent être précisées, ce qui est moins aisé.

La philosophie gestionnaire ou philosophie de management porte en elle une charge éthique. Ce contenu traduit l'existence nécessairement subjective de tout objet de management. Expliciter cette part de subjectivité n'est possible que par une exploration du sens que les acteurs donnent aux objets de management. Pour partie, ce sens est lui-même dépendant des présupposés que les acteurs ont de l'activité de management (Parnell, 2005). Pour évaluer la nature des ruptures d'un objet de management, l'analyste devrait ainsi développer une critique du sens. Dès lors, deux questions se posent et nous les amenons sous forme d'ouverture. La première question est d'ordre épistémologique : comment accéder au sens et comment caractériser la « singularité de sens » ? En première

approche, la réponse ne peut être apportée qu'à la condition de renoncer à un positionnement entièrement positiviste. La seconde question est méthodologique : comment éviter les biais de sur-interprétation des philosophies de management et du sens qui leur est attaché ? Dit autrement, comment l'analyste peut-il objectivement caractériser les singularités des objets de management quand leur place et leurs rôles sont substantiellement subjectifs ?

Enfin, l'approche proposée dans cet article ne permet pas d'aller au-delà d'une analyse dichotomique des différents types de rupture (K, P ou PK). Par conséquent, l'une des perspectives de recherche pourrait consister à sophistiquer la méthode afin de tenir compte de l'intensité de la rupture. Nous pourrions par exemple nous inspirer de la littérature sur le management de l'innovation qui envisage différents niveaux d'innovation (incrémentale, radicale, de rupture).

BIBLIOGRAPHIE

- Abrahamson E. (1996). "Management fashion", *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 1, p. 254-285.
- Abrahamson E. et Fairchild G. (1999). "Management fashion: lifecycles, tritters, and collective learning processes", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n° 4, p. 708-740.
- Ansari S., Fiss P.C. et Zajac E.J. (2010). "Made to fit: How practices vary as they diffuse", *Academy of Management Review*, vol. 35, n° 1, p. 67-92.
- Ansari S., Reinecke J. et Spaan A. (2014). "How are practices made to vary? Managing practice adaptation in a multinational corporation", *Organization Studies*, vol. 35, n° 9, p. 1313-1341.
- Arrow K.J. (1969). "Classificatory notes on the production and transmission of technological knowledge", *The American Economic Review*, vol. 59, n° 2, p. 29-35.
- Bartunek J. et Rynes S. (2014). "Academics and practitioners are alike and unlike: The paradoxes of Academic - Practitioner relationships", *Journal of Management*, vol. 40, n° 5, p. 1181-1201.

- Benders J. et Van Veen K. (2001). "What's in a fashion? Interpretative viability and management fashions", *Organization*, 8, p. 33-53.
- Berglund J. et Werr A. (2000). "The invincible character of management consulting rhetoric: How one blends incommensurates while keeping them apart", *Organization*, vol. 7, n° 4, p. 633-655.
- Birkinshaw J., Hamel G. et Mol M.J. (2008). "Management innovation", *The Academy of Management Review*, vol. 33, n° 4, p. 825-845.
- Camisón C. et Villar-López A. (2014). "Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance", *Journal of Business Research*, vol. 67, n° 1, p. 2891-2902.
- Chandler A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge.
- Courpasson D., Dany F. et Martí I. (2016). "Organizational entrepreneurship as active resistance: A struggle against outsourcing", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 40, n° 1, p. 131-160.
- Crossan M.M. et Apaydin M. (2010). "A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature", *Journal of Management Studies*, vol. 47, p. 1154-1191.
- Currie W.L. (1999). "Revisiting management innovation and change programmes: strategic vision or tunnel vision?", *Omega*, 27, p. 747-660.
- Daft R.L. (1978). "A dual-core model of organizational innovation", *The Academy of Management Journal*, vol. 21, n° 2, p. 193-210.
- Damanpour F. (1991). "Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators", *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 3, p. 555-590.
- Damanpour F. (2014). "Footnotes to research on management innovation", *Organization Studies*, vol. 35, n° 9, p. 1265-1285.
- Damanpour F. et Aravind D. (2011). "Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents", *Management and Organization Review*, vol. 8, n° 2, p. 423-454.
- Damanpour F., Szabat K.A. et Evan W.M. (1989). "The relationship between different types of innovation and organizational performance", *Journal of Management Studies*, vol. 26, n° 6, p. 587-601.
- Damart S. et Roy B. (2009). "The uses of cost-benefit analysis in public transportation decision-making in France", *Transport Policy*, vol. 16, n° 4, p. 200-212.
- David A. (2013a). « La place des chercheurs dans l'innovation managériale », *Revue française de gestion*, vol. 39, n° 235, p. 91-112.
- David A. (2013b). "Management innovation, a genealogical perspective: The case of Drucker's management by objectives and self-control". *59th Business History Conference Annual Meeting - BHC 2013*. Columbus, OH.

- David A. et Hatchuel A. (2007a). "From action research to intervention research in management". *Handbook of Collaborative Management Research*, A. B. Shani, S. A. Mohrman, W. A. Pasmore, B. Stymne, N. Adler (Eds.), (p. 143-162). Sage.
- David A. et Hatchuel A. (2007b). "From actionable knowledge to universal theory in management research", *Handbook of Collaborative Management Research*, A.B. Shani, S.A. Mohrman, W.A. Pasmore, B. Stymne, N. Adler (Eds.), (p. 33-47).
- Dent E.B. et Bozeman P. (2014). "Discovering the foundational philosophies, practices, and influences of modern management theory", *Journal of Management History*, vol. 20, n° 2, p. 145-163.
- Foss N.J., Pedersen T., Pyndt J. et Schultz M. (2012). *Innovating Organization and Management*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Garcia R. et Calantone R. (2002). "A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 19, n° 2, p. 110-132.
- Georgantzis N.C. et Shapiro H.J. (1993). "Viable theoretical forms of synchronous production innovation", *Journal of Operations Management*, 11, p. 161-183.
- Giroux H. (2006). "It was such a handy term: Management fashions and pragmatic ambiguity", *Journal of Management Studies*, vol. 43, n° 6, p. 1227-1260.
- Godowski C. (2003). "Essai sur la dynamique d'assimilation des innovations managériales", *Comptabilité - Contrôle - Audit*, vol. 9, n° 3, p. 71-86.
- Greenwood R. et Hinings C.R. (1988). "Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change", *Organization Studies*, vol. 9, n° 3, p. 293-316.
- Greenwood R., Hinings C.R. et Suddaby R. (2002). "Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields", *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 1, p. 58-80.
- Gumbus A. et Lussier R.N. (2006). "Entrepreneurs use a balanced scorecard to translate strategy into performance measures", *Journal of Small Business Management*, vol. 44, n° 3, p. 407-425.
- Hage J.T. (1999). "Organizational innovation and organizational change", *Annual Review of Sociology*, 25, p. 597-622.
- Hamel G. (2006). "The why, what, and how of management innovation", *Harvard Business Review*.
- Hamel G. (2009). "Management Innovation. It's now a moral imperative", *Leadership Excellence*, vol. 26, n° 5.
- Hervas-Oliver J.-L. et Sempere-Ripoll F. (2014). "Disentangling the influence of technological process and product innovations", *Journal of Business Research*, vol. 68, n° 1, p. 109-118.

- Heyden M.L.M., Sidhu J.S. et Volberda H.W. (2015). "The conjoint influence of top and middle management characteristics on management innovation", *Journal of Management, Published*.
- Huczynski A.A. (1993). "Explaining the succession of management fads", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 4, n° 2, p. 443-463.
- Kaplan R.S. et Norton D.P. (1992). "The Balanced Scorecard - Measures that drive performance", *Harvard Business Review*, vol. 70, n° 1, p. 71-79.
- Kaplan R.S. et Norton D.P. (2001). "Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 2", *Accounting Horizons*; June, vol. 15, n° 2, p. 147-160.
- Keupp M.M., Palmié M. et Gassmann O. (2012). "The strategic management of innovation: A systematic review and paths for future research", *International Journal of Management Review*, 14, p. 367-390.
- Kimberly J.R. (1981). "Managerial innovation", *Handbook of organizational design*, P. C. Nystrom, W. H. Starbuck (Eds.), vol. 1, New York, Oxford University Press, p. 84-104.
- Knight K. (1967). "A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process", *The Journal of Business*, vol. 40, n° 4, p. 478-496.
- Lambe P. (2011). "The unacknowledged parentage of knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, vol. 15, n° 2, p. 175-197.
- Laurie N. et Cherry C. (2001). "Wanted: Philosophy of management", *Reason in Practice*, vol. 1, n° 1, p. 3-13.
- Le Masson P., Weil B. et Hatchuel A. (2010). *Strategic Management of Innovation and Design*, Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Lekachman R. (1973). "Reviewed Work: The production and distribution of knowledge in the United States. by Fritz Machlup", *Political Science Quarterly*, vol. 78, n° 3, p. 467-469.
- Lenay O. et Moïsson J.-C. (2003). « Du système d'information médicalisée à la tarification à l'activité. Trajectoire d'un instrument de gestion du système hospitalier », *Revue française de gestion*, vol. 29, n° 146, p. 131-141.
- Machlup F. (1962). *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
- Mamman A. (2009). "From management innovation to management practice", *The International Journal of Organizational Innovation*, vol. 2, n° 2, p. 22-60.
- Mccabe D. (2002). "Waiting for dead men's shoes: Towards a cultural understanding of management innovation", *Human Relations*, vol. 55, n° 5, p. 505-536.
- Miller D. et Friesen P.H. (1978). "Archetypes of strategy formulation", *Management Science*, vol. 24, n° 9, p. 921-933.

- Moisdon J.-C. (2007). « De la difficulté de prévoir la trajectoire d'un outil de gestion », *Sciences de Gestion*, n° 64, p. 405-420.
- Mol M.J. et Birkinshaw J. (2009). "The sources of management innovation: When firms introduce new management practices", *Journal of Business Research*, vol. 62, p. 1269-1280.
- Mol M.J. et Birkinshaw J. (2014). "The role of external involvement in the creation of management innovations", *Organization Studies*, vol. 35, n° 9, p. 1287-1312.
- Norreklit H. (2000). "The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions", *Management Accounting Research*, vol. 11, n° 1, p. 65-88.
- Parnell J.A. (2005). "Strategic philosophy and management level", *Management Decision*, vol. 43, n° 2, 157-170.
- Pettigrew A.M., Woodman R.W. et Cameron K.S. (2001). "Studying organizational change and development: challenges for future research", *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 4, 697-713.
- Rampersad H. et Hussain S. (2013). *Authentic governance*, Springer.
- Rauth I. (2015). *Understanding Management Ideas: The Development of Interpretability*, Chalmers University of Technology.
- Stjernberg T. et Philips A. (1993). "Organizational innovations in a long-term perspective: Legitimacy and souls-of-fire as critical factors of change and viability", *Human Relations*, vol. 46, n° 10, p. 1193-1219.
- Suddaby R. et Greenwood R. (2005). "Rhetorical strategies of legitimacy", *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, n° 1, p. 35-67.
- Teixeira Lopes P.D. et Queiroz Barbosa C.A. (2013). "Management and organizational innovation in Brazil: evidence from technology innovation surveys", *Production*, vol. 24, n° 4, p. 872-886.
- Thomas P. (2003). "The Recontextualization of management: A discourse-based approach to analysing the development of management thinking", *Journal of Management Studies*, vol. 40, n° 4, p. 775-801.
- Vaccaro I.G., Jansen J.J.P., Van Den Bosch F.A. et Volberda H.W. (2012). "Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size", *Journal of Management Studies*, vol. 49, p. 28-51.
- Van De Ven A.H. et Poole M.S. (1995). "Explaining development and change in organizations", *The Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 510.
- Volberda H.W., Van Den Bosch F.A.J. et Heij C.V. (2013). "Management innovation: Management as fertile ground for innovation", *European Management Review*.
- Walker R.M., Damanpour F. et Devece C.A. (2010). "Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 21, p. 367-386.

- Walston S.L., Urden L.D. et Sullivan P. (2001). "Hospital reengineering: an evolving management innovation: history, current status and future direction", *Journal of Health and Human Services Administration*, vol. 23, p. 388-415.
- Wang P. (2010). "Chasing the Hottest IT: Effects of information technology fashion on organizations", *MIS Quarterly*, vol. 34, n° 1, p. 63-85.
- Wiersma E. (2009). "For which purposes do managers use Balanced Scorecards?: An empirical study", *Management Accounting Research*, vol. 20, n° 4, p. 239-251.
- Wilhelm H. et Bort S. (2013). "How managers talk about their consumption of popular management concepts: Identity, rules and situations", *British Journal of Management*, vol. 24, n° 3, p. 428-444.
- Wright C., Sturdy A. et Wylie N. (2012). "Management innovation through standardization: Consultants as standardizers of organizational practice", *Research Policy*, vol. 41, p. 652-662.
- Zbaracki M. (1998). "The rhetoric and reality of total quality management", *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, n° 3, p. 602-636.