

L'innovation managériale vs l'innovation technologique

Par A. KHALDI -université de Mostaganem-

Alikhaldi23@yahoo.fr

CHEHIDA Abdellah -université de Mostaganem-

Chaida.abdallah@hotmail.fr

Résumé

Cet article montre en quoi l'innovation managériale diffère de l'innovation technologique. Après une exposition de la conceptualisation de l'innovation managériale dans les années 60 jusqu'aux années 1990, l'article met en exergue, dans le deuxième titre, le retournement de la pensée de l'innovation managériale des années 80 dans les années 2000 sous l'influence de Hamel, Mol et Birkinshaw, au sein du Managerial Innovation Lab de la London Business School. Un troisième titre est consacré à l'identification des innovations managériales significatives dans l'histoire. Puis nous achevons l'article sur la nécessité d'instituer une structure chargée de l'innovation managériale sous la forme d'un laboratoire au même titre que celui dédié à l'innovation technologique.

Mots-clés : innovation managériale, innovation technologique, performance

Introduction

Dans l'ensemble des opinions dominantes, l'innovation est assimilée à la technologie qui comporte une nouveauté en termes de produit ou d'un dispositif de production. Cette innovation technologique se réalise dans les laboratoires de R&D et peut être brevetée par une entreprise. D'une manière opposée de cette optique, différents auteurs suggèrent de focaliser l'intérêt sur les innovations en dehors de la technologie. C'est ainsi que sont insérés dans la littérature les notions "d'innovation administrative" (Evan, 1966 ; Teece, 1980 ; Damanpour, 1987), "d'innovation organisationnelle" (Daft, 1978 ; Damanpour et Evans, 1984 ; Ménard, 1995 ; Ayerbe-Machat, 2003) ou, plus récemment, "d'innovation managériale" (Birkinshaw et Mol, 2006 ; Hamel, 2006 ; Birkinshaw et al. 2008 ; Damanpour et Aravind, 2012 ; Jaouen et Le Roy, 2013).

Kimberly (1981) a été le pionnier à avoir utilisé le concept d'"innovation managériale". L'admission de cette expression est justifiée par l'intention d'introduire les innovations non technologiques ; assez marginalisées jusqu'ici. La société par ses composantes intellectuelles et professionnelles se sont pour le présent intéressées à l'innovation technologique. Elles ont très peu porté leur attention à l'innovation managériale. Ainsi, en 2006, Birkinshaw et Mol (2006) inventorient plus de 12700 articles scientifiques de type technologique contre seulement 114 se rapportant à des innovations "autres." Pour des auteurs à l'instar de Birkinshaw et al. (2008), de la London Business School, il ya une dépréciation accentuée de l'innovation managériale et de ses effets en comparaison de l'innovation technologique. Cependant, l'innovation managériale serait le principal déterminant de la compétitivité de l'entreprise. Par exemple, le principe du laboratoire de R&D a été introduit au début du vingtième siècle au sein de General Electric, ce qui lui a donné une capacité d'innovation extrêmement forte. Pareillement, dès 1903, Du Pont a été une entreprise avant-coureur dans la définition du ROI et des techniques budgétaires.

Ces nouvelles pratiques managériales lui ont permis de devenir un mastodonte industriel. Dans un autre domaine, Procter & Gamble's a inventé, dans les années 1930, les méthodes modernes de management des marques.

Ces innovations managériales sont exceptionnellement jugées comme telles. Les innovateurs, les contextes et les processus d'innovations, l'effet de ces innovations sur les performances sont très mal connus. Or si le vingtième siècle équivaut au développement dans tous les domaines, c'est également le cas dans le domaine du management. Le management d'aujourd'hui diffère de celui d'hier. La reconnaissance de ce progrès managérial n'est pas faite aujourd'hui.

1. La formalisation du concept "innovation managériale"

A partir des années soixante, la littérature académique s'est consacrée aux innovations non technologiques (Evan 1966 ; Evan et Black 1967 ; Downs et Morh 1976 ; Daft 1978). Ces chercheurs créent les termes "innovations administratives" ou "innovations organisationnelles" pour qualifier ces innovations. Le caractère novateur de l'innovation administrative selon eux se caractérise par : le recrutement du personnel, l'allocation des ressources, la définition des tâches, le mode de management, et la valorisation du personnel (Evan, 1966).

Dans les années soixante-dix, des chercheurs comme Mintzberg (1973) et Kimberly (1981) sont les premiers à distinguer les innovations managériales des "les autres", entre autre l'innovation technique. Les innovations managériales se penchent sur une nouvelle direction du processus de décision traditionnel de l'entreprise. Elles sont analysées en tant que leviers organisationnelles pour gérer l'incertitude. De ce fait, pour Kimberly, une innovation managériale se définit comme "tout programme, produit ou technique qui représente un éloignement significatif de l'état du management au moment où il apparaît pour la première fois et où il affecte la nature, la localisation, la qualité ou la quantité d'information qui est disponible dans un processus de décisions" (Kimberly, 1981, p. 86).

Dans les années quatre-vingt, Damanpour (1984, 1987) est un des premiers auteurs, dans la lignée d'Evan (1966) et de Kimberly (1981), à séparer entre, d'une part, les innovations technologiques, qui se rapportent au périmètre technique de l'entreprise et, d'autre part, les innovations administratives, qui recourent au domaine sociale de l'organisation. Pour Damanpour (1984), la condition de qualifier les innovations administratives d'innovation c'est son impact sur le système social d'une organisation. Toujours dans les années 1980, Van de Ven (1986) emprunte trois formes de l'innovation managériale : une combinaison d'idées anciennes, un schéma modifiant l'état actuel et une formule ou une approche unique perçue comme nouvelle par les individus concernés.

Dans les années 1990, l'ensemble de ces recherches éveillent des résonances en France, au sein de l'École des mines de Paris, sous l'influence d'auteurs comme David, Hatchuel et Weil. Ces auteurs ont le mérite d'architecturer les innovations managériales. David (1996) triplait l'orientation des innovations managériales :

- les innovations orientées connaissances. Ces innovations concernent les connaissances produites. Se sont des "techniques managériales du point de vue de Hatchuel et Weil (1992);

- les innovations orientées relations. Elles concernent des relations comme une nouvelle structure décentralisée, la constitution d'équipe projet, de réseau de formateurs, etc. ;
- les innovations mixtes. Ce sont des innovations managériales qui sont relatives simultanément aux connaissances produites et aux relations entre acteurs.

Dans une conception un peu différente, pour Harrow et Willcocks (1990) ou Rogers (1995), une innovation managériale possède trois dimensions : une idée, une pratique ou un objet perçu comme nouveau par les individus ou les organisations (Rogers, 1995). Cette approche brandie la notion de perception de la nouveauté par l'acteur. Elle souligne que, plus que la radicalité intrinsèque de l'innovation managériale, c'est la perception des acteurs en contexte qui conditionne largement l'accueil qui lui est réservé.

Dans les années deux mille, Alcouffe (2004) propose la définition suivante en s'appuyant sur les travaux de Gilbert (1998) : "une innovation managériale est une combinaison nouvelle des moyens, matériels et/ou conceptuels, déjà existants et/ou nouveaux, par rapport à l'état de l'art de la gestion au moment où elle apparaît pour la première fois et qui permet de mettre en œuvre une technique de gestion qui peut être perçue comme plus ou moins nouvelle par l'individu ou toute autre unité d'analyse la considérant".

2. Un regain d'intérêt à l'ancienne conceptualisation

Récemment, les recherches axées sur l'innovation managériale connaissent une forte recrudescence d'intérêt. Les innovations managériales figurent au centre d'un programme de recherche mené au sein de la London Business School et animé par Hamel, Mol et Birkinshaw. Ces trois auteurs ont fondé une Innovation Management Lab dont l'objectif est de mieux saisir l'innovation managériale. Leur premier constat est qu'il est plus difficile d'identifier les innovations managériales que les innovations technologiques, essentiellement parce qu'elles sont beaucoup plus implicites (Birkinshaw et al. 2008). Elles ne sont pas brevetables et leurs formes ne sont pas aisées à identifier. Elles comprennent un niveau de subjectivité plus grand dans leurs définitions que les innovations technologiques. Certaines d'entre elles peuvent être formalisées et d'autres peuvent être plus difficiles à identifier précisément. Afin de mieux délimiter le concept, Birkinshaw et Mol (2006) s'appuient sur l'approche de Kimberly (1981). Selon eux, l'innovation managériale marque une rupture avec les normes habituelles par la mise en place de pratiques, de processus, de structures de management nouveau. Hamel (2006) se rapproche de cette conception, puisque l'innovation managériale s'écarte des principes, processus et pratiques traditionnels de management, ou aussi s'éloigne des formes organisationnelles courantes qui changent significativement l'ordre managérial présent.

Dans un article rédigé conjointement, Birkinshaw, Hamel et Mol (2008) se joignent pour donner une nouvelle orientation de l'innovation managériale. En effet,, pour ces trois auteurs, L'innovation managériale est l'invention et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de management nouveaux par rapport à ce qui est connu dans l'objectif de mieux atteindre les buts de l'organisation. Plus significatif encore, L'innovation managériale est l'introduction

d'une nouveauté dans une organisation établie, qui représente un changement organisationnel particulier.

Un élément clé de la définition de l'innovation managériale est introduit par Mol et Birkinshaw (2009). Ils considèrent que l'innovation managériale est motivée par une volonté d'amélioration ou d'augmentation de la performance de l'entreprise. Damanpour et Aravind (2012) adoptent le même point de vue en établissant une relation directe entre l'innovation managériale et la performance en créant de la valeur pour l'organisation qui adopte les démarches suivantes : une nouvelle organisation, un nouveau système administratif, de nouvelles pratiques managériales, ou de nouvelles techniques susceptibles de créer de la valeur pour qui les adopte.

Hamel (2007) insiste le caractère normatif de l'innovation managériale en la présentant comme la source principale de l'avantage concurrentiel de l'entreprise, et l'approche déterministe en concluant que les grands progrès dans la pratique du management changent le jeu concurrentiel et débouchent fréquemment sur des avantages durables aux entreprises pionnières.

Dans cette perspective, Hamel et Breen (2007) distinguent quatre types d'innovation :

- l'innovation de procédés, qui correspond à l'excellence opérationnelle (performance des systèmes d'information, sous-traitance, délocalisation), dont l'intérêt est incontestable, mais qui se diffuse rapidement d'une entreprise à l'autre et ne se révèle donc pas décisive sur le plan concurrentiel ;
- l'innovation de produits/services, qui peut être à l'origine d'un développement considérable de l'organisation, mais qui est souvent rapidement copiée, voire dépassée, si son succès ne repose pas sur des caractéristiques uniques de l'entreprise ;
- l'innovation stratégique, qui consiste en l'offre d'un nouveau modèle économique, et qui correspond à une rupture susceptible de perturber la concurrence, mais dont l'identification des facteurs clés du succès reste relativement aisée, ce qui empêche l'innovation de s'avérer décisive ;
- l'innovation managériale, qui est la plus à même de provoquer une rupture durable ; elle se distingue des autres formes d'innovation parce qu'elle repose sur une combinaison complexe de ressources et de savoir-faire particulièrement difficile à identifier et à dupliquer pour un concurrent.

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

3. Les innovations managériales du XXI^e siècle

D'une manière approfondie, Hamel (2006), Birkinshaw et *al.* (2008), Mol et Birkinshaw (2008), s'approprient l'identification de 175 innovations managériales les plus notoires du vingtième siècle. Ils ont examiné chacune d'elle par rapport à trois critères : la différenciation, l'avantage concurrentiel et l'opérationnalité :

- dans quelle mesure l'innovation se différencie-t-elle des pratiques managériales courantes ?
- a-t-elle procuré de l'avantage concurrentiel à l'entreprise pionnière ?
- peut-on la retrouver dans une forme proche dans les organisations aujourd'hui ?

En se basant sur ces paramètres, les douze innovations les plus épatantes du vingtième siècle sont les suivantes : (1) Le management scientifique, (2) La comptabilité des coûts et l'analyse de la variance, (3) Le laboratoire de R&D, (4) Le ROI et l'analyse budgétaire, (5) Le management de marque, (6) Le management de projet à grande échelle, (7) La structure par divisions, (8) Le développement du leadership, (9) Les consortiums industriels, (10) La décentralisation radicale, (11) L'analyse stratégique formelle, (12) La résolution de problème par les salariés.

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

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

Conclusion

La reconnaissance de l'innovation managériale n'est pas faite aujourd'hui. Or l'innovation managériale participe de façon grandiose, d'après les auteurs, à la performance de l'entreprise. Développer la recherche dans le domaine de l'innovation managériale contribuera à sa légitimation, et, de fait, à celle des praticiens et chercheurs qui la produisent. Il est donc plus que fondamental pour les managers et les chercheurs en management de développer des recherches sur ce thème. Au même titre qu'il existe des laboratoires technologiques dans les entreprises, il devrait y avoir des laboratoires de R&D managériale.

Bibliographie

- Alcouffe S. (2004). La diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : le cas de l'ABC en France, thèse pour l'obtention du titre de Docteur ès sciences de gestion.
- Ayerbe-Machat C. (2003). "Innovations technologique et organisationnelle au sein de P.M.E. innovantes : complémentarité des processus, analyse comparative des mécanismes de diffusion", XIIe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage, 3-6 juin.
- Birkinshaw J., Mol M.J. (2006). "How management innovation happens", MIT Sloan Management Review, vol. 47, n° 4, p. 81-88.
- Birkinshaw J., Hamel G., Mol M.J. (2008). "Management innovation", Academy of Management Review, vol. 33, n° 4, p. 825-845.
- Daft R.L. (1978). "A dual core of organizational innovation", Academy of Management Journal, vol. 21, n° 2, p. 193-210.
- Damanpour F., Evan W.M. (1984). "Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag", Administrative Science Quarterly, vol. 29, n° 3, p. 392-409.

- Damanpour F. (1987). "The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: impact of organizational factors", *Journal of Management*, vol. 13, n° 4, p. 675-688.
- Damanpour F., Aravind D. (2012). "Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents", *Management and Organization Review*, vol. 8, n° 2, p. 423-454.
- David A. (1996). "Structure et dynamique des innovations managériales", Cinquième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Lille, 12-15 mai.
- Downs G.W., Mohr L.B. (1976). "Conceptual issues in the study of innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, n° 4, p. 700-714.
- Evan W.M. (1966). "Organizational lag", *Human Organization*, vol. 25, n° 1, p. 51-53.
- Evan W.M., Black G. (1967). "Innovation in business organizations: some factors associated with success or failure of staff proposals", *Journal of Business*, vol. 40, n° 4, p. 519-530.
- Gilbert P. (1998). *L'instrumentation de gestion : la technologie de gestion, science humaine ?*, Economica, Paris.
- Hamel G. (2006). "The why, what and how of management innovation", *Harvard Business Review*, vol. 84, n° 2, p. 72-84.
- Hamel G., Breen B. (2007). *The future of management*, Harvard Business School Press, Boston, version française, Éditions Vuibert, Paris, 2008.
- Harrow J., Willcocks L. (1990). "Public services management: activities, initiatives and limits to learning", *Journal of Management Studies*, vol. 27, n° 3, p. 281-304.
- Hatchuel A., Weil B. (1992). *L'expert et le système*, Economica, Paris.
- Jaouen A. et Le Roy F. (2013). *L'innovation Managériale*, Dunod, Paris.
- Kimberly J.R. (1981). "Managerial innovation", *Handbook of organizational design*, Nystrom P.C. et Starbuck W.H., vol. 1, Oxford University Press, New York, p. 84-104.
- Ménard C. (1995). "La nature de l'innovation organisationnelle", *Revue d'Économie Industrielle*, Hors-série, p. 173-192.
- Mintzberg H. (1973). *The nature of managerial work*, Harper & Row, New York.
- Mol M.J., Birkinshaw J. (2009). "The sources of management innovation: when firms introduce new management practices", *Journal of Business Research*, vol. 62, n° 12, p. 1269-1280.
- Rogers E.M. (1995). *Diffusion of innovations*, The Free Press, New York.
- Teece D. J. (1980). "The diffusion of an administrative innovation", *Management Science*, vol. 26, n° 5, p. 464-470.
- Van de Ven A.H. (1986). "Central problems in the management of innovation", *Management Science*, vol. 32, n° 5, p. 590-607.