

L'innovation managériale

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



L'innovation managériale

- Comptabilité
- Finance
- Marketing
- Contrôle de gestion
- Stratégie
- Management
- Systèmes d'information
- Production
- Entrepreneuriat
- RSE

Coordonné par
Annabelle Jaouen
et Frédéric Le Roy

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autori-

sation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2013
ISBN 978-2-10-059819-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Préface	IX
Notices biographiques	XIII
Introduction	1
1 Les innovations en comptabilité	11
Section 1 Le développement des systèmes comptables dans le monde	13
Section 2 Le processus d'harmonisation comptable	21
Section 3 Les IAS/IFRS	23
Section 4 Conclusion	29
2 Les innovations en contrôle de gestion	35
Section 1 Deux méthodes « historiques »	37
Section 2 Deux innovations en contrôle de gestion : l'ABC et le BSC	48
Section 3 Conclusion	55
3 Les innovations en finance	59
Section 1 Historique de l'innovation en finance	61
Section 2 Focus sur des innovations managériales récentes	73
Section 3 Conclusion	88

4 Les innovations en marketing	91
Section 1 Les fondements historiques du marketing	93
Section 2 Les innovations marketing récentes	100
Section 3 Conclusion	117
5 Les innovations en management stratégique	121
Section 1 Des années 1950 aux années 1980, l'essor de la discipline	123
Section 2 Les années 1980, primauté de l'analyse de l'environnement sur la stratégie	127
Section 3 Les années 1990, primauté de la stratégie sur l'environnement	131
Section 4 Le ^{xxi} e siècle, vers un niveau « méta » de la stratégie	136
Section 5 Conclusion	139
6 Les innovations en management des ressources humaines	143
Section 1 Les premiers balbutiements	144
Section 2 Le management à l'ère industrielle, l'homme-machine	145
Section 3 Le paternalisme, l'homme-enfant	149
Section 4 Le management post 68, l'homme-adulte	154
Section 5 Les innovations managériales à venir	156
Section 6 Conclusion	158
7 Les innovations en management de la production et de la logistique industrielle	161
Section 1 Les origines historiques de la production et de la logistique industrielle	162
Section 2 Des innovations majeures en production et logistique industrielle	173
Section 3 Conclusion	177
8 Les innovations en management des systèmes d'information	181
Section 1 Historique	182
Section 2 Focus sur trois innovations	192
Section 3 Conclusion	199

9 L'entrepreneuriat source d'innovations managériales	203
Section 1 L'entrepreneuriat : de quoi parlons-nous ?	204
Section 2 Petite histoire de la pensée en entrepreneuriat	207
Section 3 L'entrepreneuriat, moteur des innovations managériales ?	210
Section 4 Des innovations managériales majeures	216
Section 5 Conclusion	226
10 La responsabilité sociale source d'innovations managériales	229
Section 1 Détour historique : des valeurs sociétales qui pénètrent les sphères managériales	231
Section 2 Les innovations managériales : une réponse aux enjeux de la RSE	237
Section 3 Conclusion	251
Bibliographie	255
Index	263

Préface

Je prends comme un grand signe d'ouverture, ou devrais-je dire, d'innovation managériale, de la part des auteurs de cette recherche universitaire, que de confier la préface de cet ouvrage à quelqu'un qui n'est, ni un chercheur, encore moins un théoricien de l'innovation managériale.

Après le remerciement, je veux saisir l'occasion qui m'est donnée de témoigner au nom de ces nombreux entrepreneurs, managers de tous pays, de toutes fonctions, de tous secteurs d'activité qui au quotidien, font œuvre de progrès et qui, tel Monsieur Jourdain, font sans doute de l'innovation managériale sans le savoir.

Pour ma part, j'ai rencontré mon maître ès innovations en la personne d'Antoine Riboud. Le fondateur de l'actuel groupe Danone construisit le succès mais aussi l'identité de son entreprise autour d'un double projet, économique et social. Le tempo du développement était ainsi donné, année après année, par le rythme des lancements de nouveaux produits, de nouvelles acquisitions mais aussi d'initiatives managériales pour créer des nouvelles approches de management et d'organisation, « avec » et « par » les salariés de l'entreprise.

Le jeune cadre que j'étais à l'époque a assimilé la leçon du maître. Le dirigeant de société que je suis devenu s'est transformé en prosélyte-lucide de cette approche. Depuis, je me suis forgé mes propres convictions sur le sujet, fruit d'une quinzaine d'années de management de sociétés dans des groupes internationaux mais aussi en structure familiale. Des convictions, des considérations, pas de credo.

L'innovation dans le management : pas de création *ex nihilo*

Si depuis une dizaine d'années beaucoup de littérature a fleuri sur le sujet, si les exemples mis en avant visent des entreprises contemporaines, la paternité de cette ouverture managériale est à attribuer tout autant à ceux qui l'ont théorisée, qu'à ceux qui, à leur insu souvent, ont créé ses fondements.

Chaque époque en a jeté les ponts. C'est en tout cas ainsi, qu'étudiant en sciences politiques, j'ai appréhendé le management stratégique chez Machiavel, la révolution qu'a constituée l'encyclique « Rerum Novarum » de Léon XIII, la Participation du Général de Gaulle. Taylor lui-même, s'il avait été invité à son époque à une conférence sur le sujet, l'aurait vraisemblablement été en tant qu'innovateur managérial, comme l'est aujourd'hui Gary Hamel, l'un des nouveaux papes de la matière.

Chaque époque a eu ses nouvelles innovations et expériences en matière de management. Les cercles de qualité dans les années 1980, inventés lors de la décennie précédente à travers le concept de qualité totale chez Toyota. Dès 1973 chez BSN-Gervais Danone, Antoine Riboud crée dans chaque atelier d'usine, les groupes ACVT (Amélioration des Conditions de Vie Au Travail). En 1990, je me souviens avoir signé un accord avec des syndicats de l'agroalimentaire en Italie introduisant la formation économique des membres de l'équivalent des comités d'entreprises. La société employait 300 personnes et appartenait à 50 % au géant Fiat, qui n'avait pas encore pris une telle mesure pour ces usines d'automobiles et ses centaines de milliers de salariés... Heureusement pour moi, mes managers d'alors et leurs 50 % d'actions, m'ont soutenu et expliqué à leurs partenaires tout l'intérêt de l'accord dans son ensemble et de cette mesure en particulier...

L'innovation managériale : une impérieuse nécessité

Tout obligera à l'avenir à considérer cette approche comme une nécessité et non pas comme un choix. Deux exemples au moins militent en ce sens. Tout d'abord, l'allongement de la durée de la vie au travail modifiera le rôle, les aspirations de chaque salarié tout au long des 45 ans (ce seuil sera atteint d'ici quelques années) d'activité professionnelle. D'autre part, l'arrivée sur le marché du travail de la génération Y (Why ?...) obligera les décideurs à répondre à cette quête nouvelle de considération, de sens, d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, en proposant une nouvelle vision du management. Baignés par une culture de réseau, élevés au régime lacté de Facebook et Twitter, personne ne les contraindra plus dans une culture de silos !

Les conditions de mise en œuvre

Des hommes et des résultats ! Je serais incapable de prioriser l'un ou l'autre. Il n'y a pas de politique d'innovation managériale possible sans performances économiques de haut niveau : elle donne la consistance et les moyens à l'ambition de management. La culture du résultat donne aussi plus de légitimité à l'innovation : elle participe au succès !

Mais il faut aussi avoir autour de soi les hommes capables de déployer un tel projet et, cela va de soi, disposer du leader susceptible de personnaliser une telle politique. Avec en commun une qualité indispensable : le courage ! Si ces prérequis ne sont pas réunis, commencez par créer l'équipe... et changez le chef !

Le devoir de lucidité et de réalité

La mise en œuvre d'une politique d'innovation managériale trouvera des obstacles sur son chemin.

Des freins qui peuvent être liés au domaine d'activité, à la culture de l'entreprise et/ou du pays. On notera que beaucoup d'exemples réussis (*best practices*) viennent d'expériences anglo-saxonnes.

L'immobilisme ou le conformisme sont d'autres éléments perturbateurs. L'innovation mise sur l'ouverture, la capacité et la volonté du salarié à devenir un acteur et un vecteur d'un nouveau style managérial. Rousseau est en ce sens l'un des pères de cette école... Or, tout le monde n'est pas volontaire pour porter ce costume, pour changer et remettre en cause les situations acquises. En son temps, Kurt Von Hammerstein, chef d'état-major et organisateur de l'armée allemande dans les années 1920 considérait que 90 % de ses hommes étaient des « pions », juste capables d'obéir et satisfaits de leur sort. Tous les *stakeholders*, qu'ils soient du côté patronal mais aussi du côté syndical, n'ont pas toujours intérêt à faire, selon l'expression consacrée, « bouger les lignes ».

Enfin, l'environnement économique pourra être, le cas échéant, l'arbitre des velléités de changement. Pour l'essentiel, les initiatives les plus probantes en matière d'innovation managériale se retrouvent dans le monde occidental. Les sociétés qui en font la promotion pourraient se retrouver en concurrence avec de nouveaux compétiteurs (issues des BRICS par exemple) pour lesquels les règles de management en vigueur seraient décalées dans le temps et constitueraient un ultérieur avantage concurrentiel.

Faire le pari de l'innovation managériale

La démarche pour autant que je puisse en témoigner a, dans les conditions précitées, deux vertus principales : elle est créatrice de valeur mais aussi de valeurs.

C'est une quête humble, où l'infailibilité n'existe pas. Un « gourou » de l'innovation managériale a pu vanter les mérites de management de Enron et être démenti, dans les conditions que l'on sait, quelque temps plus tard. Je ne compte plus moi-même les cicatrices que m'ont laissées certains dossiers.

Mais c'est une quête qui permet de lancer des ponts entre l'entreprise et son territoire, de projeter une autre image de sa finalité, par là-même de la valoriser, de rentrer par ses marques dans la vie des gens avec une légitimité autre que celle acquise par une campagne publicitaire. À l'instar des initiatives de Danone Communities en matière de responsabilité sociale, Frank Riboud travaillant avec le prix Nobel de la paix, Muhammad Yunus.

Près d'un demi-siècle plus tard, du père au fils, la boucle est bouclée.

En définitive, l'innovation managériale, c'est d'abord vouloir mettre l'homme au centre de votre projet d'entrepreneur. En 1967, aux Assises du patronat français à Marseille, Antoine Riboud lançait devant un parterre médusé :

Conduisons nos entreprises autant avec le cœur qu'avec la tête, et n'oublions pas que si les ressources d'énergie de la terre ont des limites, celles de l'homme sont infinies s'il se sent motivé.

Quelques mois plus tard, les événements de mai 1968 réveillaient une France endormie, comme se réveillent un peu partout, les Indignés de tous pays, petits enfants de Stéphane Hessel.

Le jeu de l'innovation managériale, c'est une aventure où le salarié accepte de devenir acteur et le manager, le pilote d'une équipe de femmes et d'hommes éclairés.

Jean-Philippe André

Président du Directoire de HARIBO RICQLES ZAN
et Président de HARIBO of America Inc.

Notices biographiques

■ *Les coordinateurs*

Annabelle JAOUEN est Professeur au Groupe Sup de Co Montpellier Business School. Enseignant-chercheur spécialiste des très petites entreprises, elle travaille régulièrement auprès d'entrepreneurs pour les conseiller dans leurs projets de création et de développement.

Elle travaille, entre autres, sur les profils d'entrepreneurs, le lien entre le dirigeant d'entreprise et la stratégie de développement, sur les alliances stratégiques et les réseaux d'entreprises. Elle développe également des programmes pour mieux comprendre les pratiques de GRH en TPE, la gestion des informations, les actions marketing appropriées à la petite taille, et le rôle des conseils extérieurs dans la stratégie des TPE (structures d'accompagnements, experts-comptables...).

Habilitée à Diriger des Recherches, elle participe également au Labex Entreprendre, siège au sein du Conseil Scientifique du Groupe Sup de Co Montpellier Business School, et à différents comités de lecture et encadre des travaux en Entrepreneuriat et PME (doctoraux et/ou collectifs). Auteur de plusieurs ouvrages, elle publie au sein de revues académiques nationales et internationales et est membre des principales associations scientifiques reconnues dans la discipline.

Contact :

Annabelle JAOUEN
Groupe Sup de Co - Montpellier Business School
2300, Avenue des Moulins
34185 Montpellier Cedex 4
Tél. : +33 (0)4 67 10 28 72
E-mail : a.jaouen@supco-montpellier.fr

Frédéric LE ROY est Professeur affilié au Groupe Sup de Co Montpellier Business School et Professeur de Management au sein de l'Université Montpellier 1 - ISEM. Il mène ses recherches au sein du laboratoire MRM (Montpellier Recherche en Management). Il est Directeur de la Recherche de l'ISEM ainsi que Directeur du Master Consultant en Management, Organisation et Stratégie.

Ses recherches portent sur le management stratégique de l'entreprise. Il s'intéresse aux nouvelles approches stratégiques en entreprise comme les stratégies de rupture et les stratégies de coopération. Il a publié et co-publié de nombreux articles de recherche dans des revues internationales et plusieurs ouvrages dont *La responsabilité sociale de l'entreprise*, aux éditions EMS (2005), *Les stratégies collectives*, aux éditions EMS (2006), *Le management stratégique de la concurrence*, aux éditions Dunod (2009) et *Les stratégies de coopération*, aux éditions DeBoeck (2010).

Contact :

Frédéric LE ROY
Université Montpellier 1 - ISEM
Montpellier Research in Management
Espace Richter Bât B - Rue Vendémiaire
CS 19519, 34960 Montpellier Cedex
Tél. : +33 (0)4 34 43 21 14
E-mail : Frederic.le_roy@univ-montp1.fr

■ **Les contributeurs**

Meena ANDIAPPAN est Professeur au Groupe Sup de Co Montpellier Business School depuis octobre 2011. Titulaire d'un PhD du Boston College, ses recherches portent sur : la prise de décision éthique, la réconciliation entre subordonnés et supérieurs hiérarchiques, la productivité et le workaholisme. Ses travaux ont été publiés dans le *Journal of Applied Psychology* et *Human Relations*.

Guillaume ANDRIEU est Professeur en Finance au Groupe Sup de Co Montpellier Business School. Il est titulaire d'un Doctorat en Finance de l'université Toulouse 1 Capitole. Ses recherches portent principalement sur la finance entrepreneuriale, le capital-risque, ainsi que la théorie des jeux. Il a publié ses travaux dans le *Journal of Corporate Finance* et le *Journal of Economic Surveys*.

Beysül AYTAC est Professeur de Finance au Groupe Sup de Co Montpellier Business School et Docteur en Sciences de Gestion. Ses travaux de recherche portent sur les comportements mimétiques sur les marchés financiers, notamment émergents, ainsi que sur l'efficacité informationnelle.

Yves BARLETTE est Professeur au Groupe Sup de Co, Montpellier Business School. Il enseigne les Systèmes d'Information et la sécurité de l'information dans son institution ainsi qu'à l'IAE - Montpellier II. Il est membre du laboratoire MRM (Montpellier Research in Management). Ses recherches sont consacrées à la sécurité de l'information, et plus particulièrement aux aspects comportementaux des acteurs des organisations.

Corinne BESSIEUX-OLLIER est Professeur de Comptabilité Financière au Groupe Sup de Co Montpellier Business School, et Docteur en sciences de gestion (Université Paris Dauphine) et en sciences économiques (Université de Genève). Ses travaux de recherche portent sur les normes comptables internationales et leur application, le capital immatériel (capital humain, actifs incorporels...) dans une logique de comptabilité comparée. Ses recherches ont fait l'objet de communications en congrès et ont donné lieu à publications dans des revues académiques.

Jacqueline BOYSSELLE est Doctorante en sciences de gestion au Labex Entreprendre à l'Université Montpellier 2. Sa thèse porte sur l'influence de la communication RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) sur les perceptions de la valeur par le client, ainsi que le pouvoir d'achat et le scepticisme du consommateur, plus particulièrement dans le domaine des marques agroalimentaires.

Matthijs DEN BESTEN est Professeur en Innovation au Groupe Sup de Co Montpellier Business School, Montpellier Research in Management, à Montpellier. Ses travaux portent sur les mécanismes de coordination mis en place par des équipes virtuelles. Il leur a consacré plusieurs articles et ouvrages.

Lucas DUFOUR, est Professeur au Groupe Sup de Co Montpellier Business School. Titulaire d'un Doctorat de l'ESSEC-IAE Aix-en-Provence et d'un post-doctorat du MIT, ses recherches portent sur l'intégration des jeunes à faible capital scolaire dans les organisations, les dockers et la réputation organisationnelle. Auteur d'articles scientifiques et professionnels, il a également coordonné trois livres.

Pauline FOLCHER est Assistante de Recherche au sein du Groupe Sup de Co Montpellier Business School et Doctorante du laboratoire Montpellier Research in Management. Ses recherches en marketing portent notamment sur le comportement du consommateur et la responsabilité sociétale des entreprises.

Mickaël GERAUDEL est Professeur au Groupe Sup de Co Montpellier Business School en stratégie d'entreprise. Ses thématiques de recherche portent sur les réseaux sociaux des entrepreneurs, la coopération dans l'industrie aérospatiale, les écosystèmes d'affaires et les processus d'innovations dans les groupes projets.

Sandrine GHERRA est Professeur au sein du Groupe Sup de Co Montpellier Business School. Elle enseigne la stratégie d'entreprise ainsi que l'éthique dans le monde des affaires. Ses travaux de recherche, publiés dans des revues internationales, portent sur la nature des relations entre la performance économique, environnementale et sociale.

Philippe GIULIANI est Professeur en Systèmes d'Information et Innovation Managériale au Groupe Sup de Co Montpellier Business School, ses travaux portent sur l'innovation et plus particulièrement sur l'innovation managériale.

Julien GRANATA est Professeur au Groupe Sup de Co Montpellier Business School. Il est membre du laboratoire Montpellier Recherche en Management et de l'Association pour les Recherches en Économie Agro-alimentaire. Ses travaux portent principalement sur les stratégies collectives et le management de la coopération entre PME du secteur du vin.

Katherine GUNDOLF est Professeur en Entrepreneuriat au Groupe Sup de Co Montpellier Business School. Auteur d'articles scientifiques et de livres, elle est présente dans diverses associations en entrepreneuriat et PME et dans de multiples comités de rédaction internationaux. Ses travaux portent essentiellement sur les entreprises de petite taille et sur les relations interorganisationnelles.

Calin GURAU est Professeur en Marketing au Groupe Sup de Co Montpellier Business School. Ses activités de recherche sont focalisées sur les stratégies de marketing des PME innovantes et sur le marketing des hautes technologies.

Thi Hong Van HOANG est Professeur en Finance au Groupe Sup de Co Montpellier Business School. Ses travaux portent sur la finance de marché et plus particulièrement sur la rentabilité et le risque des actifs financiers, la diversification de portefeuille et l'efficacité informationnelle des marchés financiers.

Mélanie JAECK est Professeur de Statistiques appliquées à la gestion au sein du Groupe Sup de Co Montpellier Business School. Titulaire d'un doctorat en sciences économiques, ses domaines d'expertise sont l'évaluation économique environnementale et les modèles de choix discrets. Ses travaux portent sur les conditions d'adoption des pratiques responsables en PME du secteur agricole et sur les liens entre diversité et performance.

Cédrine JOLY est Professeur au Groupe Sup de Co Montpellier Business School. Titulaire d'un doctorat en Sciences de Gestion et précédemment responsable marketing au sein d'un grand groupe français, elle enseigne aujourd'hui le marketing stratégique. Ses travaux de recherche s'inscrivent dans les approches critiques en management et s'intéressent aux liens entre marketing et stratégie, marketing et RSE, ainsi qu'aux praticiens.

Didier JOURDAN est Directeur général du Groupe Sup de Co Montpellier Business School depuis 1992. Chevalier de l'Ordre National du Mérite, titulaire d'un Doctorat d'État en Science Politique et lauréat de la Faculté de Droit de Montpellier en Droit communautaire européen, il est Professeur de Droit et Science Politique, et milite pour la réhabilitation de l'histoire dans les sciences de gestion et le développement de nouvelles approches d'un management responsable.

Anis KHEDHAOURIA est Professeur en Management des Technologies et de l'Innovation (TIM) au Groupe Sup de Co Montpellier Business School. Membre de

l'Association Information & Management (AIM), ses travaux portent sur le management de la créativité et de l'innovation, ainsi que sur le management des technologies de l'information. Ces travaux ont été publiés dans plusieurs articles.

Agnès LE BELLAC est Professeur au sein du Groupe Sup de Co Montpellier Business School. Elle enseigne le Marketing et la Communication auprès des élèves de Master. Elle est également responsable du département Marketing du Groupe.

Li LI est Professeur de Finance au Groupe Sup de Co Montpellier Business School depuis septembre 2011. Docteur en Finance, elle est spécialiste du reporting financier, de la gouvernance d'entreprise et des asymétries d'informations. Ses travaux ont été publiés dans la revue *Finance, Contrôle, Stratégie*, et présentés dans plusieurs conférences internationales.

Guylaine LOUBET est Professeur au sein du Groupe Sup de Co Montpellier Business School, et titulaire du diplôme d'expert-comptable et d'un doctorat en gestion. Elle enseigne en Master et assure la responsabilité de la spécialisation contrôle de gestion en Master 2. Ses travaux de recherche et ses activités de conseil portent essentiellement sur le contrôle de gestion et tout particulièrement dans le milieu hospitalier.

Cyrille MANDOU est Docteur ès sciences de gestion, Directeur du Programme Bachelor et Professeur de Finance au Groupe Sup de Co Montpellier Business School. Ancien Directeur de l'IAE de Perpignan, ses derniers ouvrages pédagogiques portent sur la comptabilité générale et les décisions d'investissement.

Magalie MARAIS est Professeur en Sciences de Gestion au Groupe Sup de Co Montpellier Business School. Ses enseignements et ses recherches portent principalement sur les thématiques du management stratégique et du Développement Durable/Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Elle exerce des activités de conseil pour les entreprises sur les thématiques de la performance globale, de l'innovation et de la diversité.

Maryline MEYER est Professeur de GRH et Management au Groupe Sup de Co Montpellier Business School. Ses travaux portent essentiellement sur le management des personnes dans les entreprises de l'économie sociale et solidaire. Dans ses récentes publications, elle a étudié l'impact de la justice organisationnelle sur les comportements et les attitudes au travail dans les entreprises sociales.

M'hamed MERDJI est Professeur en Sciences de Gestion au sein du groupe Sup de Co Montpellier Business School. Il a été parallèlement consultant pendant près de 30 années auprès de grandes sociétés nationales et internationales. Actuellement, il est spécialiste et consultant en marketing agroalimentaire.

Audrey MISSONIER est Professeur de Management Stratégique au sein du Groupe Sup de Co Montpellier Business School. Ses recherches portent sur la stratégie, les opérations de fusions et d'alliances. Elle a publié une douzaine d'articles sur le sujet dans des revues académiques et coordonné trois ouvrages. Elle intervient

aussi auprès de plusieurs entreprises en vue de les conseiller dans la définition de leur nouvelle stratégie.

Walid NAKARA est Professeur d'Entrepreneuriat et de Stratégie au Groupe Sup de Co Montpellier Business School. Il travaille en étroite collaboration avec des cabinets de consultants et des accompagnateurs de projet de création d'entreprise. Il s'intéresse particulièrement aux jeunes entreprises innovantes et aux nouvelles formes d'Entrepreneuriat. Il est auteur de plusieurs publications dans ce domaine.

Marc ROBERT est Professeur en Sciences de gestion au sein du groupe Sup de Co Montpellier. Son double profil l'a amené à effectuer des travaux de recherche aussi bien en sciences de gestion qu'en sciences économiques. Son travail de recherche actuel concerne l'étude des stratégies d'entreprises en lien avec l'innovation (managériale ou non) telles que la coopération et l'open innovation.

David ROUBAUD est Professeur de Finance et Responsable du département Droit, Contrôle et Finance du Groupe Sup de Co Montpellier Business School. Diplômé d'HEC et Sciences Po Paris, il a exercé les métiers d'analyste financier en fusions et acquisitions et de consultant en stratégie à New York, Londres et Moscou. Ses travaux de recherche portent sur la modélisation en environnement incertain, notamment dans le domaine des options réelles.

Philippe VILLEMUS est Professeur de Marketing au Groupe Sup de Co Montpellier. Il a été Président de Helena Rubinstein au sein du groupe L'Oréal, Président de L'Oréal Produits de luxe en Italie, Directeur Marketing-Vente-Partenariat de la Coupe du monde 1998, Directeur marketing au sein du groupe Mars et chef de marque chez Colgate Palmolive. Il est l'auteur d'une vingtaine d'ouvrages.

Introduction

Frédéric LE ROY, Annabelle JAOUEN et Didier JOURDAN

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

Mol M. J, Birkinshaw J., 2006

L'expression « innovation managériale » a été utilisée pour la première fois en 1981 par Kimberly (Kimberly, 1981). Ce terme d'innovation managériale est proche d'autres termes comme ceux « d'innovation administrative » (Evan, 1966 ; Teece, 1980 ; Damanpour, 1987) ou « d'innovation organisationnelle » (Daft, 1966 ; Damanpour et Evans, 1984 ; Ménard, 1995 ; Ayerbe-Machet, 2003). Ils désignent l'ensemble des innovations qui ne relèvent pas de l'innovation technologique. Ces innovations qui ne sont pas technologiques, ont été jusqu'ici assez négligées. Les entreprises, les managers, les pouvoirs publics, les chercheurs en économie et en management, etc., ont jusqu'à présent consacré l'essentiel de leur attention à l'innovation technologique au détriment des autres formes d'innovations, comme l'innovation managériale.

Pour Birkinshaw, Hamel et Mol, fondateurs du premier Innovation Management Lab à la London Business School, il y a, de façon générale, une sous-estimation très forte de l'innovation managériale et de ses effets par rapport à l'innovation technologique. L'innovation managériale serait le principal facteur explicatif des performances de l'entreprise. Par exemple, le principe du laboratoire de Recherche & Développement (R&D) a été introduit au début du xx^e siècle au sein de General Electric, ce qui lui a donné une capacité d'innovation extrêmement forte. De la même façon, dès 1903, DuPont a été une entreprise pionnière dans la définition du

Return On Investment (ROI) et des techniques budgétaires. Ces nouveaux outils de gestion lui ont permis de devenir un géant industriel. Dans un autre domaine, Procter & Gamble's ont inventé, dans les années 1930, les méthodes modernes de management des marques. Enfin, dans une période plus récente, la façon dont Linux a émergé à partir de l'Open Source peut être considérée comme une innovation managériale majeure.

Ces innovations managériales sont rarement reconnues comme telles. Les innovateurs, les contextes et les processus d'innovations, l'effet de ces innovations sur les performances sont très mal connus. Autant il est aisé d'attribuer l'invention de l'ampoule à incandescence à Edison, ce qui conduit à louer ses talents d'inventeur, autant il est difficile d'identifier les inventeurs des méthodes managériales les plus couramment utilisées par les entreprises. Or, si le xx^e siècle est synonyme de progrès dans tous les domaines, c'est également le cas dans le domaine du management. La gestion des entreprises, en ce début de XXI^e siècle, est totalement différente de la façon dont les entreprises étaient gérées au XIX^e siècle. La reconnaissance de ce progrès managérial n'est pas faite aujourd'hui.

Cet ouvrage s'inscrit dans cette idée de la nécessaire reconnaissance du management comme source d'innovation et de progrès dans nos sociétés. Il n'est plus possible aujourd'hui de circonscrire l'innovation au seul domaine technologique. Il est temps de reconnaître l'innovation managériale comme une forme d'innovation majeure, porteuse de développements et de progrès au moins aussi importants que ceux de l'innovation technologique. Cette reconnaissance passe par un réexamen des principaux progrès faits dans les différents domaines du management. La comptabilité, le contrôle de gestion, la finance, le marketing, etc., sont avant tout le produit d'innovations managériales et sont encore aujourd'hui dans une perspective d'innovation sous forme de pratiques, de techniques, de méthodes nouvelles qui permettent le progrès. Cet ouvrage se propose de contribuer à ce réexamen, de façon globale dans cette introduction, puis de façon détaillée dans ses différents chapitres.

Des chercheurs comme Bandury (1968), Mintzberg (1973) ou Kimberly (1981), établissent les premiers une distinction entre les innovations managériales et « les autres », dont l'innovation technique. Les innovations managériales ont une propension à infléchir le processus de décision traditionnel de l'entreprise. Elles sont considérées comme des moyens ou des stratégies organisationnelles pour gérer l'incertitude.

Ainsi pour Kimberly (1981) 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 ».

Une définition proche est donnée par Damanpour (1984) : « les innovations managériales sont reliées indirectement aux activités de travail de base. Elles requièrent

des changements dans les politiques, les règles, les responsabilités, les processus administratifs ou les routines de l'organisation ». Dans un autre article, Damanpour précise sa pensée (Damanpour et Evan, 1984) : « alors que l'innovation technologique implique des changements dans l'environnement physique, les innovations managériales prennent leur place dans le système social de l'organisation ».

Pour Van de Ven (1986), « l'innovation managériale est une idée nouvelle qui peut être soit (1) une combinaison 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 ».

Pour Harrow et Willcocks (1990) et Rogers (1995) une innovation managériale est « une idée, une pratique ou un objet perçu comme nouveau par les individus ou les organisations ». Cette définition met en avant la notion de perception de la nouveauté par l'acteur. Elle souligne que, plus que la radicalité intrinsèque de l'innovation managériale, c'est la perception des acteurs en contexte qui conditionne largement l'accueil qui lui est réservé.

Dans les années 1990, l'École des Mines de Paris, sous l'impulsion d'auteurs comme David, Hatchuel et Weil, s'est intéressée plus particulièrement à la structure des innovations managériales (David, 1996). David distingue trois éléments en interaction :

- les **innovations orientées connaissances (IOC)** : ces innovations concernent d'abord les connaissances produites ; elles correspondent à ce que Hatchuel et Weil (1992) appellent des « techniques managériales » ;
- les **innovations orientées relations (IOR)** : ces innovations managériales s'adressent aux relations (une nouvelle structure décentralisée, la constitution d'équipe projet, de réseau de formateurs, etc.), et décrivent en premier lieu une forme d'organisation particulière entre les acteurs ;
- les **innovations mixtes (IM)** : ce sont des innovations managériales qui sont simultanément relatives aux relations entre acteurs et aux connaissances produites.

En synthèse de cette période, Gilbert (1998) propose la définition suivante, qui tend à devenir très abstraite : « 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. »

Dans une période plus récente, les recherches sur l'innovation managériale connaissent un fort regain d'intérêt. Elles sont au cœur d'un programme mené au sein de la London Business School et animé par Hamel, Mol et Birkinshaw. Ces

trois auteurs ont monté un Innovation Management Lab dont l'objectif est de mieux comprendre l'innovation managériale. Leur premier constat est qu'il est plus difficile d'identifier les innovations managériales que les innovations technologiques, essentiellement parce qu'elles sont beaucoup plus tacites (Hamel *et al.*, 2008). Elles ne sont pas brevetées 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 tandis que d'autres peuvent être plus difficiles à identifier précisément.

Afin de mieux cerner le concept, Birkinshaw et Mol (2006) reviennent à une définition proche de celle de Kimberly (1981) : « l'innovation managériale est la mise en place de pratiques, de processus, de structures de management nouveaux, qui sont significativement différents des normes habituelles ». Hamel (2006) donne une définition assez proche : « l'innovation managériale peut être définie comme un écart important par rapport aux principes, processus et pratiques traditionnels de management, ou comme un écart par rapport aux formes organisationnelles courantes qui change significativement la façon dont le travail managérial est réalisé. En le disant simplement, l'innovation managériale change la façon dont les managers font ce qu'ils font. »

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

Plus loin ces auteurs précisent : « L'innovation managériale est l'introduction d'une nouveauté dans une organisation établie, qui représente un changement organisationnel particulier. Dans son sens le plus large, alors, l'innovation managériale peut être définie comme une différence dans la forme, la qualité ou l'état des activités managériales au fil du temps dans une organisation, où le changement est nouveau ou sans précédent par rapport au passé. » Dans un autre article, Mol et Birkinshaw (2009) considèrent que l'innovation managériale se traduit par une amélioration de la performance de l'entreprise : « L'innovation managériale est l'introduction de pratiques de management nouvelles pour l'entreprise dans l'intention d'augmenter la performance de l'entreprise. »

On retrouve cette idée de performance chez Hamel. Hamel distingue ainsi 4 formes d'innovations (Hamel et Breen, 2007) :

- À la base de la pyramide, **l'innovation de procédés** correspond à l'excellence opérationnelle (performance des systèmes d'information, sous-traitance, délocalisations), 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.