

## Appel à communications STAIMS

### STAIMS 3 : L'innovation managériale

#### RESPONSABLES

---

**Sandra DUBOULOZ**, Université Savoie Mont Blanc  
[sandra.dubouloz@univ-savoie.fr](mailto:sandra.dubouloz@univ-savoie.fr)

**Emilie CANET**, PSL, Université Paris-Dauphine, DRM  
[emilie.canet@dauphine.fr](mailto:emilie.canet@dauphine.fr)

**Philippe GIULIANI**, Montpellier Business School, MRM  
[p.giuliani@montpellier-bs.com](mailto:p.giuliani@montpellier-bs.com)

**Albert DAVID**, Professeur, PSL, Université Paris-Dauphine, DRM  
[albert.david@dauphine.fr](mailto:albert.david@dauphine.fr)

#### MOTS-CLES

---

Innovation managériale, innovation organisationnelle, génération, adoption, diffusion, complémentarité, performance

#### APPEL A COMMUNICATIONS

---

L'Innovation Managériale (IM) est aujourd'hui considérée comme un facteur explicatif central de la performance des entreprises et la source d'un avantage concurrentiel durable (Hamel, 2006, 2009; Le Roy, Robert, & Giuliani, 2013; Mol & Birkinshaw, 2009), que celle-ci soit étudiée comme un complément de l'innovation technologique (Battisti, Colombo, & Rabbiosi, 2014; Battisti & Iona, 2009; Evangelista & Vezzani, 2010; Mol & Birkinshaw, 2012) ou comme un phénomène indépendant (Mol & Birkinshaw, 2009). Pourtant, la littérature sur l'IM, aussi qualifiée d'« innovation administrative » (Daft, 1978), « innovation management » (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008), « innovation organisationnelle » (Armbruster, Bikfalvi, Kinkel, & Lay, 2008; OCDE, 2005; Sanidas, 2005) ou « innovation managériale » (Damanpour & Aravind, 2012), est encore balbutiante ou embryonnaire (Damanpour & Aravind, 2012; Volberda, Van Den Bosch, & Heij, 2013). Malgré un regain d'intérêt académique pour ce type particulier d'innovation depuis l'article séminale de Birkinshaw et al. (2008), l'IM demeure sous-explorée tant d'un point de vue conceptuel qu'empirique, notamment par rapport à l'innovation technologique. Si les numéros spéciaux des revues EMR, ICC, RFG etc... ont contribué en partie à combler ce vide, il reste beaucoup à faire pour aboutir à une véritable théorie de l'innovation organisationnelle (Damanpour, 2012).

Birkinshaw et al. (2008) proposent une définition de l'IM, largement retenue dans les travaux (Ganter & Hecker, 2013; Vaccaro, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2012; Volberda et al., 2013; Volberda, Van Den Bosch, & Mihalache, 2014) et entendue comme « la génération et l'implémentation d'une pratique, d'un procédé, d'une structure, d'une technique managériale nouvelle par rapport à l'état de l'art et destinée à permettre l'atteinte des objectifs organisationnels ». Alänge, Jacobson, and Jarnehammar (1998) la distinguent clairement de l'innovation technologique parce que, d'une part, elle ne contient pas d'éléments technologiques en tant que tels (Edquist, Hommen, & McKelvey, 2001) et d'autre part, elle se réfère avant tout à la sphère sociale de l'entreprise (Evan, 1966; Le Roy et al.,

2013). Concernant la notion de nouveauté, centrale dans la définition de l'IM, celle-ci présente un caractère relatif ou « situationnel » (Tornatzky & Fleischer, 1990) qui ne se limite pas forcément à « une nouveauté par rapport à l'état de l'art ». D'ailleurs, la majorité des recherches sur l'adoption d'IM au niveau de l'entreprise retient une notion de nouveauté relative à l'organisation adoptante (Damanpour & Schneider, 2009) et non à l'état de l'art. Ce degré de nouveauté s'inscrit dans l'approche « interprétative » qui privilégie le sens donné par les acteurs. Ainsi, si les pratiques, procédés, structures ou techniques managériales sont perçus comme nouveaux par l'organisation et ses membres, alors il s'agit bien d'une IM même si elle peut être perçue comme une imitation par d'autres acteurs (Van de Ven, 1986).

Cette session thématique de l'AIMS vise à contribuer au développement des connaissances sur ce type spécifique d'innovation qu'est l'IM. Il s'agit à la fois de participer à une meilleure identification des conditions et raisons de son émergence, son adoption et sa diffusion au sein des organisations mais aussi d'analyser ses effets sur les performances économique, sociale, environnementale des entreprises. De plus, une compréhension fine des processus de génération et d'adoption des IM demeure nécessaire. Enfin, la nature des relations qu'entretiennent les IM avec les autres types d'innovations nécessite d'être approfondie. L'ensemble des contributions pourra participer également à une clarification du concept d'IM qui est encore marqué par de nombreuses ambiguïtés.

- **Emergence de l'innovation managériale**

Les raisons de l'émergence ou de la génération d'une IM restent relativement floues. Elles s'appuient très largement sur une perspective rationnelle qui considère que les organisations confrontées à un problème souhaitent améliorer leur performance et décident donc d'innover (Birkinshaw et al., 2008). Il est intéressant d'approfondir cette perspective pour mieux comprendre la manière dont les organisations introduisent de nouvelles manières de manager et les facteurs susceptibles d'influencer cette émergence. Un tel questionnement permettrait d'interroger plusieurs aspects : Quelle place accorder à la rationalité dans l'émergence de l'innovation ? Quelle est l'influence de l'environnement ? Et plus particulièrement, quels rôles jouent les différents acteurs dans ce processus ? Cette dernière question permet de soulever le rôle d'acteurs dits externes (Birkinshaw et al., 2008; Mol & Birkinshaw, 2009, 2014) tels que les consultants ou académiques (David, 2013) comme encore celui d'acteurs dits internes : top-management, opérationnels, etc.

- **Les dynamiques d'innovation managériale : adoption, diffusion, abandon, reconfiguration...**

Si toute innovation est dans un premier temps générée, elle est ensuite adoptée par l'organisation qui l'a générée ou par une autre organisation (Damanpour & Wischnevsky, 2006; Damanpour, 2014). Selon Damanpour (2014), la génération et l'adoption d'une innovation représentent des processus distincts, conduits par des acteurs distincts, à des niveaux d'analyse différents.

Alors que le processus de génération d'une IM a fait l'objet d'une analyse approfondie (Birkinshaw et al., 2008), celui relatif à l'adoption d'une IM n'a, quant à lui, que très rarement été étudié. Et lorsque le processus d'adoption d'une IM est abordé, il est considéré comme étant identique à celui modélisé pour l'innovation technologique (Damanpour & Aravind, 2012) alors même que les attributs respectifs de ces deux types d'innovations diffèrent en de nombreux points (Dubouloz, 2013). Ainsi, l'adoption d'une IM est envisagée comme un processus purement séquentiel et linéaire et nettement marqué par une perspective rationnelle. Ce caractère linéaire, séquentiel, rationnel, universel et intra-organisationnel (se limitant aux acteurs internes) du processus d'adoption peut être questionné au regard notamment des perspectives institutionnelles (Abrahamson, 1991; DiMaggio & Powell, 1983) et culturelles (Zbaracki, 1998). Dès lors, plusieurs questions peuvent être soulevées : Quelles

influences peuvent avoir les acteurs externes dans l'adoption d'une IM ? Leur influence peut-elle varier en fonction des phases du processus d'adoption d'une IM ? L'adoption d'une IM étant reconnue comme un processus collectif, long et complexe, lié à l'apprentissage et survenant selon des cycles imbriqués et répétés (Alter, 2010; Charreire-Petit, 2003; Scozzi & Garavelli, 2005; Zbaracki, 1998), la succession linéaire de différentes phases allant de la décision d'adopter une IM à la pérennisation de son usage ne peut-elle pas être remise en question ? Les acteurs tant internes qu'externes étant la plupart du temps entendus comme des groupes homogènes (Zbaracki, 1998), la différenciation de leurs rôles ne pourrait-elle pas permettre d'affiner notre compréhension du processus d'adoption d'une IM ? Par exemple, qu'en est-il du rôle joué par les top-managers, managers de proximité ou autres salariés selon les phases du processus d'adoption, tant du point de vue de leurs actions que de leurs discours (Zbaracki, 1998) ? Certains acteurs ne sont-ils pas susceptibles de jouer un rôle plus déterminant sur les adaptations et reconfigurations des IM ?

Globalement, l'analyse des dynamiques d'IM au cours du temps, incluant aussi bien leur adoption, leur diffusion, leur abandon, leur reconfiguration ou leur réintroduction, présente un réel intérêt pour aboutir à une meilleure compréhension de ces phénomènes complexes.

- **Les antécédents de l'innovation managériale**

Les connaissances sur les facteurs qui favorisent (leviers) ou freinent (obstacles) l'adoption et la diffusion d'une IM restent encore limitées (Mol & Birkinshaw, 2012). Du point de vue des leviers, les antécédents dits internes, notamment structurels et les caractéristiques des managers ont été les plus largement examinés (Damanpour & Aravind, 2012). Du point de vue des obstacles, à l'exception de quelques travaux (Dubouloz, 2013; Madrid-Guijarro, Garcia, & Van Auken, 2009), ceux-ci restent appréhendés selon une conception strictement technologique. Dans ce cadre, les barrières relatives au coût de l'innovation et au manque de ressources ont été le plus souvent mises en évidence. Malgré leur fort pouvoir explicatif, ces facteurs internes peinent à expliquer toute l'hétérogénéité des stratégies d'IM des entreprises. Il semble donc nécessaire d'approfondir une telle conception pour s'intéresser à d'autres facteurs internes (par exemple, ceux relatifs à la gestion des ressources humaines) et externes (Damanpour & Aravind, 2012; Dubouloz & Bocquet, 2013; Mohnen, Palm, Van der Loeff, & Tiwari, 2008). Les attributs des IM pourraient également influencer leur taux et leur rapidité de diffusion et d'adoption (Damanpour & Schneider, 2009; Rogers, 1995).

- **IM & performance**

L'innovation managériale est présentée comme un levier de la performance de l'organisation compte tenu de sa complémentarité avec l'innovation technologique (Battisti et al., 2014; Battisti & Iona, 2009; Evangelista & Vezzani, 2010; Mol & Birkinshaw, 2012) ou comme phénomène indépendant (Mol & Birkinshaw, 2009). Dans ce cadre, il semble légitime et nécessaire de s'interroger sur les conditions dans lesquelles l'innovation managériale est facteur de performance (Heij et al., 2012). Dans une vision intégrative de l'innovation (Bocquet & Dubouloz, 2015), cette analyse sous l'angle de la performance peut conduire à une meilleure compréhension du lien entre l'IM et d'autres types d'innovations, notamment technologiques. La nature du lien suscite encore de nombreux questionnements. Les différents types d'innovation doivent-ils être introduits de manière synchrone ou séquentielle pour une performance accrue ? Si le modèle synchrone doit être préféré, quel mix d'innovations peut garantir les effets de complémentarité pour accroître ladite performance ? En revanche, s'il convient de privilégier le modèle séquentiel, existe-t-il un ordre d'introduction optimal ? Une perspective processuelle pourrait permettre de préciser comment les IM se combinent aux autres types d'innovations au fil du temps (Hollen, Van Den Bosch, & Volberda, 2013).

Les motivations pour adopter des IM varieraient selon que les organisations soient des « adoptants précoces » ou « tardifs » : la démarche serait plutôt d'ordre rationnel pour les premiers et davantage motivée par des facteurs institutionnels pour les seconds (Tolbert & Zucker, 1983). Dès lors, dans quelle mesure ces modes ou timing de décision pourraient-ils avoir des conséquences différentes en termes de performance ?

Au-delà de la performance économique et financière des organisations, il semble également nécessaire d'aborder l'effet des IM sur d'autres formes de performances, telles que les performances sociale, environnementale voire sociétale des organisations.

Cette liste ne se veut pas exhaustive, et les participants sont invités à étudier d'autres questions autour des IM. Tous types de contributions sont encouragés, aussi bien à dominante théorique qu'empirique. De même, une diversité d'approches méthodologiques sera privilégiée. On peut citer, en complément des grandes thématiques citées :

- histoire et généalogie des innovations managériales
- approches institutionnelles de l'IM et systèmes de légitimité
- modèles d'adoption et de diffusion des IM
- régimes de conception et logiques d'invention à l'œuvre dans la génération des IM
- acteurs de l'innovation managériale (académie, consultants, managers, institutions,...)
- nature, statut et rôle des IM dans des secteurs spécifiques (par exemple, banque et assurance, organisations sociales et solidaires, institutions politiques, etc.)
- aspects philosophiques, éthiques, moraux de l'IM

Les communications devront respecter les normes énoncées dans l'appel à communication général de l'AIMS.

## RÉFÉRENCES

---

- Abrahamson, E. 1991. Managerial Fads and fashions: the diffusion and refection of innovations. *Academy of Management Review*, 16(3) : 586-612.
- Alänge, S., Jacobson, S., & Jarnehammar, A. 1998. Some aspects of an analytical framework for studying the diffusion of organizational innovations. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(1) : 3-19.
- Alter, N. 2010. *L'innovation ordinaire* : Paris, PUF
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. 2008. Organizational innovation : The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28(10) : 644-657.
- Battisti, G., Colombo, M. G., & Rabbiosi, L. 2014. Simultaneous versus sequential complementarity in the adoption of technological and organizational innovations : the case of innovations in the design sphere. *Industrial And Corporate Change*.
- Battisti, G., & Iona, A. 2009. The intra-firm diffusion of complementary innovations : Evidence from the adoption of management practices by British establishments. *Research Policy*, 38(8) : 1326-1339.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. 2008. Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4) : 825-845.
- Bocquet, R., & Dubouloz, S. 2015. Fariborz DAMANPOUR : de l'innovation dans les organisations à l'innovation managériale. In EMS Ed., Collection Les Grands Auteurs, *Les grands auteurs en management de l'innovation*, Dirigé par Thierry BURGER-HELMCHEN, Patrick COHENDET et Caroline HUSSLER.
- Charrière-Petit, S. 2003. Les innovations en tant qu'objets d'apprentissage organisationnel : une mise en perspective, *XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* Les Côtes de Carthage.

- Daft, R. 1978. A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *The Academy of Management Journal*, 21(2) : 193-210.
- Damanpour, F. & Wischnevsky, J.D. 2006. Research on innovations : distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23 : 269-291.
- Damanpour, F. 2012. Footnotes to research on managerial innovation, *EURAM Mini-conference on Management Innovation*. Rotterdam.
- Damanpour, F. 2014. Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9) : 1265-1285.
- Damanpour, F., & Aravind, D. 2012. Managerial Innovation : Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management & Organization Review*, 8(2) : 423-454.
- Damanpour, F., & Schneider, M. 2009. Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations : Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 19(3) : 495-522.
- David, A. (2015), Management innovation : a theory of design perspective, EURAM Thematic Conference on Management Innovation, July.
- David, A. 2013. La place des chercheurs dans l'innovation managériale *Revue Française de Gestion*, 6( 235) : 91-112.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. 1983. The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2) : 147-160.
- Dubouloz, S. 2013. Les barrières à l'innovation organisationnelle : Le cas du Lean Management. *Management International / International Management / Gestión Internacional*, 17(4) : 121-144.
- Dubouloz, S., & Bocquet, R. 2013. Innovation organisationnelle : S'ouvrir pour innover plus. *Revue Française de Gestion*, 39(235) : 129-147.
- Edquist, C., Hommen, L., & McKelvey, M. 2001. *Innovation and employment : Process versus product innovation* : Cheltenham : Edward Elgar.
- Evan, W. M. 1966. Organizational lag. *Human Organizations*, 25 : 51-53.
- Evangelista, R., & Vezzani, A. 2010. The economic impact of technological and organizational innovations. A firm-level analysis. *Research Policy*, 39 : 1253-1263.
- Ganter, A., & Hecker, H. 2013. Deciphering antecedents of organizational innovation. *Journal of Business Research*, 66(5) : 575-584.
- Hamel, G. 2006. The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, 84(2) : 72-84.
- Hamel, G. 2009. Management innovation. *Leadership Excellence*, 26(5).
- Heij, C. V., Van Den Bosch, F. & Volberda, H. (2012), "How does management innovation influence performance", *European Academy of Management Conference*, Rotterdam, 6-8 juin.
- Hollen, R. M. A., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. 2013. The Role of Management Innovation in Enabling Technological Process Innovation : An Inter-Organizational Perspective. *European Management Review*, 10(1) : 35-50.
- Le Roy, F., Robert, M., & Giuliani, P. 2013. L'innovation managériale. Généalogie, défis et perspectives. *Revue Française de Gestion*, 6( 235) : 77-90.
- Madrid-Guijarro, A., Garcia, D., & Van Auken, H. 2009. Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 47(4) : 465-488.
- Mohnen, P., Palm, F., Van der Loeff, S., & Tiwari, A. 2008. Financial Constraints and Other Obstacles : are they a Threat to Innovation Activity? *De Economist*, 156(2) : 201-214.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. 2009. The sources of management innovation : When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12) : 1269-1280.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. 2012. Relating management innovation to product and process innovation : private rents versus public gains. In A. S. E. D. Tyrone S. Pitsis (Ed.), *Handbook of Organizational and Managerial Innovation* : 13-35 : Edward Elgar Publishing.

- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. 2014. The Role of External Involvement in the Creation of Management Innovations. *Organization Studies*, 35(9) : 1287-1312.
- OCDE. 2005. *La mesure des activités scientifiques et technologiques : principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique.* : Manuel d'Oslo.
- Rogers, E. 1995. *Diffusion of innovations* : New York : Free Press.
- Sanidas, E. 2005. *Organizational innovations and economic growth : Organosis and growth of firms, sectors, and countries* : Cheltenham : Edward Elgar.
- Scozzi, B., & Garavelli, C. 2005. Methods for modeling and supporting innovation processes in SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 8(1) : 120-137.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. 1983. Institutional sources of change in the formal structure of organizations : The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28(1) : 22-39.
- Tornatzky, L., & Fleischer, M. 1990. *The process of technological innovation*. Toronto : Lexington Books.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. 2012. Management Innovation and Leadership : The Moderating Role of Organizational Size. *Journal of Management Studies*, 49(1) : 28-51.
- Van de Ven, A. H. 1986. Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5) : 590-607.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Heij, C. V. 2013. Management Innovation : Management as Fertile Ground for Innovation. *European Management Review*, 10(1) : 1-15.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Mihalache, O. R. 2014. Advancing Management Innovation : Synthesizing Processes, Levels of Analysis, and Change Agents. *Organization Studies*, 35(9) : 1245-1264.
- Zbaracki, M. J. 1998. The Rhetoric and Reality of Total Quality Management. *Administrative Science Quarterly*, 43(3) : 602-636.