



HAL
open science

Quel rôle pour le SI dans l'appropriation d'une innovation managériale? Le cas de la méthode 5 steps

Emilie Canet, Sébastien Tran

► To cite this version:

Emilie Canet, Sébastien Tran. Quel rôle pour le SI dans l'appropriation d'une innovation managériale? Le cas de la méthode 5 steps. Conférence de l'AIM, May 2014, Aix-en-Provence, France. pp.1. hal-01068748

HAL Id: hal-01068748

<https://hal.science/hal-01068748>

Submitted on 26 Sep 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

QUEL ROLE POUR LE SI DANS L'APPROPRIATION D'UNE INNOVATION MANAGERIALE ? LE CAS DE LA METHODE 5 STEPS

Emilie Canet

Université Paris-Dauphine – DRM (CNRS UMR 7088)
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny - 75016 Paris
emilie.canet@dauphine.fr

Sébastien Tran

EM Normandie

Chercheur associé à M-Lab (DRM - CNRS UMR 7088)
9 rue Claude Boch, F-14052 Caen Cedex 4
s.tran@em-normandie.fr

Abstract : L'innovation managériale est au cœur de nombreuses réflexions (Kimberly, 1981 ; Wolfe, 1994 ; Birkinshaw et al., 2008, Le Roy et al., 2013). La question de leur appropriation par les organisations est particulièrement sensible compte tenu de leurs propriétés et des enjeux stratégiques qui sont liés. Peu de travaux en sciences de gestion ont cherché à faire le lien entre les SI et l'appropriation des innovations managériales alors que le prisme des recherches en SI est très orienté sur l'efficacité organisationnelle (Dewett et Jones, 2001), voire même sur la transformation des organisations (Besson et Rowe, 2011). Cette recherche exploratoire se concentre sur la problématique suivante : quel rôle peuvent jouer les SI dans le processus d'appropriation des innovations managériales ? Cette recherche proposera de distinguer les différents rôles d'un SI dans ce processus d'appropriation à partir d'une étude de cas d'un équipementier automobile qui va déployer une innovation managériale : les roadmaps de management.

Keywords : innovation managériale, Systèmes d'Information (SI), appropriation.

L'innovation managériale est au cœur de nombreuses réflexions (Kimberly, 1981 ; Wolfe, 1994 ; Birkinshaw et *al.*, 2008, Le Roy et *al.*, 2013). Elle apparaît pour certains comme le principal facteur d'explication de la performance et donc la solution pour créer des avantages concurrentiels à long terme (Hamel, 2006, 2009). Les entreprises, dans l'industrie comme dans les services, sont de plus en plus nombreuses à introduire ou à adopter des innovations de processus et des innovations managériales, en complément des innovations produits¹. La question de leur appropriation par les organisations est particulièrement sensible compte tenu de leurs propriétés et des enjeux stratégiques qui sont liés (mise en place de nouvelles pratiques managériales, changement de périmètre de l'organisation, lancement d'une nouvelle activité, etc.). Par ailleurs, les Systèmes d'Information (SI) occupent désormais une place majeure dans les organisations dans la mesure où ils affectent la stratégie et, réciproquement, que la stratégie a des implications en termes de SI (Porter et Millar, 1985 ; Bakos et Treacy, 1986). De nombreux SI sont ainsi développés par des organisations, des consultants, des académiques pour soutenir la compréhension des problèmes de management complexes, la prise de décision et permettre la mise en œuvre de la stratégie et du changement (Phall et *al.*, 2005 ; Chen et *al.*, 2010). Ils peuvent ainsi représenter un support aux innovations managériales.

Cette recherche exploratoire se concentre sur la problématique suivante : quels rôles peuvent jouer les SI dans le processus d'appropriation des innovations managériales ? Peu de travaux en sciences de gestion ont cherché à faire le lien entre les SI et l'appropriation des innovations managériales alors que le prisme des recherches en SI est très orienté sur l'efficacité organisationnelle (Dewett et Jones, 2001), voire même sur la transformation des organisations (Besson et Rowe, 2011). Nous présenterons dans une première partie une revue de littérature sur l'innovation managériale et les mécanismes de son appropriation, puis dans une seconde partie l'étude de cas longitudinale d'un équipementier automobile qui a déployé une innovation managériale à partir de son SI avec deux phases distinctes d'appropriation. Nous concluons enfin sur les quatre rôles du SI dans le processus d'appropriation d'une innovation managériale.

1. Innovation managériale et appropriation

1.1. L'innovation managériale : un objet de recherche complexe

Au sein de la littérature sur l'innovation, certains auteurs (Kimberly, 1981 ; Wolfe, 1994 ; Abrahamson, 1996 ; Birkinshaw et *al.*, 2008 ; Volderba et *al.*, 2013) se sont intéressés à une forme particulière d'innovation : l'innovation managériale. Celle-ci peut se définir comme « l'invention et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique managériale, qui est nouvelle par rapport à l'état de l'art et qui vise à prolonger les objectifs de l'organisation » (Birkinshaw et *al.*, 2008). Cette définition met en évidence trois caractéristiques de l'innovation managériale. Elle modifie de façon concrète le travail et les pratiques des managers (Le Roy et *al.*, 2013). De plus, la nouveauté s'entend par rapport à l'état de l'art, et non pas simplement comme une nouveauté perçue par l'organisation qui la met en œuvre. Enfin, celle-ci s'insère dans un objectif d'amélioration de la performance de l'organisation. Le premier et le dernier point de cette définition s'apparentent également aux SI.

Plusieurs éléments de cette définition sont à retenir. L'innovation managériale se situe à un niveau opérationnel, et non au stade abstrait des idées managériales. Elle doit être réellement

¹ Rapport de l'OECD : « Innovation microdata project based on CIS-2006, June 2009 and national data sources ».

mise en œuvre dans une organisation pour être considérée comme telle. Elle modifie de façon concrète le travail et pratiques des managers (Le Roy et al., 2013). De plus, la nouveauté s'entend par rapport à l'état de l'art, et non pas simplement comme une nouveauté perçue par l'organisation qui la met en œuvre. Enfin, celle-ci s'insère dans un objectif d'amélioration de la performance de l'organisation. Cette définition s'inscrit dans une perspective « évolutionnaire » (Zbaracki, 1998) dans laquelle les changements perçus dans l'organisation conduisent à des variations dans les pratiques, et donc à la création de nouvelles pratiques, parmi lesquelles certaines seront sélectionnées par les organisations puis testées et conservées. Ainsi, l'innovation managériale est une nouveauté retenue et réellement mise en œuvre dans l'organisation qui en est à l'origine. Nous considérons donc que la réussite du processus d'innovation managériale implique nécessairement une appropriation de celle-ci par les acteurs impliqués sur plusieurs aspects. En effet, l'innovation mise en œuvre s'intègre, au fur et mesure de son expérimentation, dans les routines de l'organisation. Cette intégration se produit dans un contexte de création du sens à donner à l'innovation au fil de sa conception.

L'innovation managériale peut également se résumer à trois éléments constitutifs de son existence : un « substrat technique », une « philosophie gestionnaire » et une « vision simplifiée des relations organisationnelles » (Hatchuel et Weil, 1992 ; David, 1996). Le substrat technique désigne l'ensemble des supports concrets sur lesquels repose l'innovation et qui lui permet de fonctionner. Tableaux, courbes, graphiques ou encore interfaces d'outils informatiques en sont des exemples. La philosophie gestionnaire traduit l'esprit et les comportements de travail que l'innovation promeut. La philosophie est le reflet des hypothèses sous-jacentes à l'innovation sur la manière de manager une organisation ou de résoudre des problèmes organisationnels (Mamman, 2009). Enfin, la vision simplifiée des relations organisationnelles définit les rapports entre les acteurs de l'organisation influencés par l'outil parce qu'ils l'utilisent ou se conforment aux prescriptions de l'outil. En d'autres termes, l'innovation managériale scénarise l'action d'un ensemble d'acteurs, elle décrit la scène et les participants à la scène dont elle vient régler le jeu.

1.2. Appropriation et spécificités d'une innovation managériale

La question de l'appropriation des innovations managériales se pose dès lors qu'une innovation est mise en œuvre dans une nouvelle organisation. Le processus d'appropriation passe par trois phénomènes (Proulx, 2001 ; Grimand, 2012). D'abord, l'appropriation implique une maîtrise croissante de l'innovation par les acteurs de l'organisation. De plus, elle passe par son intégration réelle dans les routines des acteurs. Enfin, elle comprend une dimension de création rendue possible par l'usage de l'innovation par les acteurs de l'organisation. En effet, la compréhension de l'appropriation interdit de penser conception et usage séparément (Lorino, 2002 ; de Vaujany et Grimand, 2005). Au contraire, ces deux aspects sont intégrés dans un processus récursif et continu au cours duquel l'innovation est soumise à une conception-reconception permanente afin de répondre aux spécificités et contextes de l'organisation qui l'adopte. Les apprentissages des acteurs autour de cette innovation conduisent à certaines interprétations, précisions, ou encore reconstructions. Cela impose donc de considérer l'appropriation comme un processus interprétatif (Ségrestin, 2004). Les acteurs négocient et construisent le sens et la représentation partagée de l'innovation.

Certaines caractéristiques des innovations managériales influencent nécessairement le processus d'appropriation, en le facilitant ou en le contraignant. Tout d'abord, l'innovation managériale est un concept abstrait et des zones d'incompréhension existent (Mamman, 2009).

Ces innovations sont spécifiques aux contextes dans lesquels elles ont émergées, et peuvent être considérées comme ambiguës et de ce fait difficiles à répliquer (Volderbra et *al.*, 2013). Son transfert implique alors une forte abstraction (Lillrank, 1995). En effet, afin de se dégager de son contexte original de conception, pour pouvoir être mise en œuvre dans de nouveaux contextes d'organisations, l'innovation managériale doit nécessairement être l'objet d'un effort d'abstraction, qui assure l'adaptation aux contextes des nouvelles organisations.

De plus, les innovations managériales ne sont pas totalement achevées au moment où elles commencent à se diffuser au sein des organisations. En effet, elles ont été généralement été inventées au sein d'une organisation pionnière et sont donc ouvertes à des modifications et des améliorations. Cette incomplétude laisse aux adopteurs l'opportunité d'expérimenter et de modifier l'innovation pour qu'elle s'adapte à leurs spécificités (Godowski, 2003 ; Mamman, 2009). Ainsi, dès lors qu'un acteur souhaitera mettre en place dans son organisation une innovation managériale, il bénéficiera d'une certaine marge de liberté quant à son utilisation, et donc de la possibilité de la modifier, ce qui participe au processus d'appropriation. Mamman (2009) rappelle également que les règles qui composent l'innovation managériale ne sont pas toujours explicitées telles que pensées et mises en œuvre dans l'organisation pionnière.

Par ailleurs, l'innovation managériale ne peut être réduite à son substrat formel et se compose également d'une philosophie gestionnaire et d'une vision simplifiée des relations organisationnelles. En nous concentrant sur le processus d'innovation managériale à travers la question de l'appropriation, nous proposons de mener une réflexion sur le rôle du substrat technique dans le succès de ce processus. En effet, parce qu'il est l'élément concret qui matérialise l'innovation, il convient de s'interroger dans quelle mesure il peut faciliter l'appropriation, à la fois dans la compréhension et l'utilisation de l'innovation par les acteurs de l'organisation. Les deux autres composantes que sont la philosophie gestionnaire et la vision simplifiée des relations organisationnelles, moins formalisées et explicitées font de l'appropriation un processus qui n'est pas totalement prévisible et peut être l'occasion de détournements. Ainsi, de nombreuses mises en œuvre de l'innovation ne sont pas initialement prévues par ses concepteurs. Enfin, la caractéristique de divisibilité de l'innovation managériale (Ansari et *al.*, 2010), à savoir la possibilité de tester et de mettre en œuvre uniquement certaines des composantes de l'innovation peut favoriser son appropriation. Les organisations peuvent adopter et mettre en œuvre uniquement les éléments de l'innovation qui leur semblent pertinents et adaptés à leurs besoins et leur contexte organisationnel, facilitant ainsi son appropriation.

2. Rôle du SI dans l'appropriation d'une innovation managériale

Le SI peut se définir comme « un ensemble de processus formels de saisie, de traitement, de stockage et de communication de l'information, basés sur des outils technologiques, qui fournissent un support aux processus transactionnels et décisionnels, ainsi qu'aux processus de communication actionnés par des acteurs organisationnels, individus ou groupes d'individus, dans une ou dans plusieurs organisations » (Kéfi et Kalika, 2004). A ce titre, il peut être un élément qui compose une innovation managériale en étant un élément du substrat technique. Il semble alors que les SI puissent jouer un rôle dans l'appropriation des innovations managériales à plusieurs niveaux car ils ont pour but d'encadrer des outils de gestion au niveau des pratiques organisationnelles. Le plus souvent ils le font dans une logique normative, notamment lorsque le périmètre de l'organisation s'étend, mais cela peut être aussi dans une logique expérimentale ou de développement d'une nouvelle activité. Compte tenu de la perspective exploratoire et de la complexité des deux objets de recherche encadrés que sont le SI et l'innovation managériale,

nous avons fait le choix de réaliser une étude de cas (Yin, 1989). Le cas choisi est celui de l'équipementier automobile Valeo qui a déployé une innovation managériale, les roadmaps de management, à partir de son SI.

2.1. Présentation de la méthodologie et de l'étude de cas

Notre étude de cas repose sur la méthode 5 steps (encadré 1), conçue au sein du groupe Valeo lors d'une collaboration entre la Direction des Systèmes d'Information et un cabinet de conseil, MNM Consulting. Une fois que les concepteurs ont imaginé et partagé les grands principes qui régissent la méthode, la question de l'outillage SI au sein de Valeo est apparue comme indispensable.

La méthode 5 steps permet « à la Direction de décrire, déployer et piloter la mise en œuvre de la stratégie » (Blanc et Monomakhoff, 2008, p.3), afin d'atteindre l'excellence opérationnelle. Elle repose sur des roadmaps de management (feuilles de route) qui sont des matrices à cinq niveaux de progrès qui décrivent la maturité des entités de l'organisation sur un sujet. La méthode vise à piloter de manière harmonisée l'acquisition et le renouvellement des capacités organisationnelles dont chaque entité de l'organisation a besoin pour mettre en œuvre effectivement la stratégie. Cette méthode s'adresse en priorité à des organisations étendues, au sens où elles sont composées de nombreuses entités qui doivent mettre en œuvre une même stratégie. La méthode 5 steps illustre une innovation managériale au sens de la définition donnée dans la première partie. Son caractère innovant réside dans la combinaison de plusieurs éléments : application des logiques de progression, d'apprentissage et de pilotage à l'acquisition des capacités organisationnelles.

Encadré 1. Présentation de la méthode 5 steps

Ce cas nous permet de mener une analyse longitudinale de la conception et de l'appropriation d'une innovation managériale au sein d'une organisation dont la mise en œuvre est soutenue par le développement d'un SI associé.

Deux phases sont plus particulièrement analysées :

- Phase 1 : conception de la méthode et du développement du SI associé entre 2005 et 2008 – SI qui repose sur deux applications (Matrix et SAP BusinessWarehouse) configurées pour s'articuler avec la philosophie de l'innovation managériale

Valeo est un groupe industriel indépendant et international, spécialisé dans la conception, la fabrication et la vente de composants, de systèmes de modules pour l'automobile et les poids lourds. En 2004, le Directeur des Systèmes d'Information de Valeo fait appel à la société MNM Consulting pour résoudre des problèmes de mise en œuvre de la stratégie et d'écarts de maturité entre ses sites (pays émergents, acquisitions, cessions d'entités, etc.). La performance organisationnelle de Valeo repose sur un équilibre entre l'autonomie et la standardisation : les entités opérationnelles sont autonomes pour mettre en œuvre la stratégie du groupe mais doivent respecter un certain nombre de procédures et de standards formalisés par la direction générale. Pour améliorer la visibilité et l'efficacité de la mise en œuvre de ces principes, Valeo souhaite déployer un dispositif permettant de décrire la progression des sites, quant à leur acquisition des standards de l'entreprise et d'en avoir une vision réaliste. Le DSI et le directeur du cabinet de conseil MNM Consulting développent une méthode pour répondre à ces enjeux. Ainsi, au premier semestre 2005, des roadmaps sont rédigées et déployées pour le réseau fonctionnel du SI. Au second semestre 2005, la méthode est appliquée à plusieurs réseaux fonctionnels de Valeo, et plus de 80 roadmaps sont rédigées et

déployées dans l'ensemble de l'organisation. Ce déploiement s'appuie sur une utilisation et configuration d'éléments du SI existant (Matrix et SAP BusinessWarehouse).

Encadré 2. Phase 1 : Valeo et situation de conception de l'innovation

- Phase 2 : relance de la dynamique de l'utilisation de la méthode en 2010 par une direction fonctionnelle au sein de Valeo soutenue par un nouvel SI – SI dédié au support de la mise en œuvre de la méthode, appelé Roadmap Manager, qui inclut de nombreuses fonctionnalités qui ont vocation à faciliter l'appropriation de l'innovation

Au début de l'année 2010, le directeur Risque, Assurance et Environnement du groupe Valeo souhaite déployer de nouvelles roadmaps, suite à la définition d'un référentiel Hygiène, Sécurité, Environnement pour le groupe. Une roadmap concerne les aspects de « Santé et Sécurité » et une seconde ceux de l' « Environnement ». Ce déploiement est l'occasion de tester la plateforme Roadmap Manager au sein de Valeo. Cette plateforme *Roadmap Manager* a été conçue par MNM Consulting, entre 2007 et 2009, afin de fournir un SI qui permettait de répondre aux besoins révélés par la mise en œuvre des principes et de la philosophie e la méthode 5 steps.

Encadré 3. Phase 2 : Contexte d'utilisation de Roadmap Manager au sein de Valeo

L'analyse de ce cas repose sur le recueil de nombreux matériaux dans une démarche qualitative, présentés dans l'encadré 4.

- Phase 1 : conception de la méthode et du développement du SI associé entre 2005 et 2008.
 - 20 entretiens menés auprès des utilisateurs de la méthode au sein de Valeo (accès aux retranscriptions²)
 - Entretiens et discussions informelles avec les deux concepteurs de la méthode, d'une part, et les consultants ayant participé à la mise en œuvre de la méthode et la formation des utilisateurs à la plateforme, d'autre part
- Phase 2 : relance de la dynamique de l'utilisation de la méthode en 2010 par une direction fonctionnelle au sein de Valeo.
 - Observations de deux réunions avec MNM et Valeo pour définir les objectifs de la mission (prises de notes et comptes-rendus)
 - Observation des réunions internes au sein de MNM au cours desquelles la situation de Valeo est évoquée (prises de notes et comptes-rendus)
 - Entretiens et discussions informelles avec les consultants participant à la mission chez Valeo (retranscriptions et prises de notes)
 - Analyse des documents (comptes-rendus des réunions avec Valeo, accès à la plateforme, etc.)

Encadré 4. Matériaux mobilisés dans le cadre de la recherche

² Ces entretiens ont été menés par Ibrahima Fall dans le cadre de sa thèse de doctorat : *Approche « gestionnaire de la capacité organisationnelle et pilotage du progrès : Apports d'un dispositif pionnier de gestion des capacités organisationnelles dans une entreprise mondialisée*, soutenue en 2008 à l'École des Mines de Paris.

2.1. Analyse du cas et des deux situations d'appropriation de l'innovation managériale

2.1.1. Des difficultés de l'appropriation

Dans la phase 1, la définition et la construction de l'innovation a conduit à la réflexion et au développement d'un SI afin de soutenir sa mise en œuvre et faciliter son utilisation pour l'ensemble des acteurs concernés par la démarche. Les apports et limites de ce SI dans l'appropriation sont multiples. Tout d'abord, les opérationnels qui doivent utiliser la roadmap pour évaluer leur avancement sur les différents sujets sont les plus impactés par les propriétés du SI. Le manque d'ergonomie et l'interface sommaire rendent difficile l'utilisation de la roadmap, notamment du fait que Matrix et SAP sont deux outils très orientés vers le reporting. En conséquence, de nombreux opérationnels ont pris l'habitude de la charger en format excel pour la lire et s'évaluer. Cela n'affecte pas leur compréhension et leur intérêt pour le contenu de la roadmap dans son rôle d'accompagnement du progrès mais réduit l'incitation à son utilisation régulière. De plus, le SI n'inclut pas de fonctionnalités de communication pour les opérationnels. Ces derniers ne parviennent pas à trouver d'interlocuteurs lorsque le contenu de la roadmap n'est pas adapté à leur situation ou peu compréhensible.

Roadmap : TQ-TCSAT-01.003-VCC-SIT-T26NOG1		Grade=0				
Status : Active - Progress Level : 0.5 - Last Audit Date : 6 sept. 2006						
5X [Icons]						
Summary		Roadmap IRNs				
Actions Feedback PDF Briefing 5X [Icons]						
Themes	Items	1	2	3	4	5
	Last Asst Date Tgt Asst Date	3 avr. 2006	27 mars 2006			
0 - N/A Test	QRQC step 1 - facteurs	Le QRQC step 1 a démarré	Le QRQC step 1 est déployé	Le QRQC step 1 est mis en œuvre	Le QRQC step 1 est systématique	Le QRQC step 1 est un réflexe
	QRQC step 1 - Résultats	La performance n'atteint pas les attentes	La performance s'améliore	La performance est conforme aux attentes	La performance est meilleure que les attentes	La performance est le benchmark

Figure 1. Exemple d'une roadmap de management dans la plateforme Matrix (Source : VRM User Manual (V2))

Malgré ces limites, le SI contribue à l'appropriation de la méthode par les opérationnels à plusieurs titres. Il fait partie intégrante du substrat technique puisque méthode et outil sont présentés aux acteurs comme formant un tout, notamment au moment des formations à l'outil qui sont l'occasion de sensibiliser les acteurs aux principes de la méthode. Le SI est un support concret et tangible qui permet de leur donner corps. Ainsi, il facilite la transportabilité de l'innovation au sein des entités du groupe Valeo. De la même manière, il participe à la construction d'un vocabulaire autour de l'innovation. La création d'un vocabulaire spécifique participe à la compréhension par les opérationnels des objectifs généraux de la méthode qui sont capables d'expliquer sa finalité. Ces notions sont transmises au cours des formations à l'utilisation de la plateforme et ces termes apparaissent dans les supports à destination des utilisateurs.

Mais cette appropriation par les opérationnels se révèle plus limitée au regard de l'intention des concepteurs et de la valeur espérée de l'innovation managériale. En effet, cette catégorie d'acteurs perçoit la méthode essentiellement comme un outil de reporting au service des directions fonctionnelles et ne perçoit pas son intérêt comme méthode de soutien à leur progression et apprentissage sur les sujets traités par les roadmaps (déploiement d'une norme, mise en place d'un nouveau processus, etc.). Cette fonction de reporting est effectivement particulièrement appréciée par les directions fonctionnelles pour lesquelles le SI fournit une consolidation des notes d'avancement et de nombreux tableaux de bord. En répondant efficacement à la fonction de pilotage, le SI facilite son appropriation sous cet angle par ces acteurs. En revanche, on ne peut pas considérer que l'innovation soit utilisée comme un outil de management, mais dans sa fonction plus restrictive de reporting et pilotage. En 2009, le consultant reconnaît que les limites du SI ont participé à l'absence de pérennité dans l'utilisation de la méthode, puisqu'à cette date elle ne me semble plus être réellement mise en œuvre au sein de Valeo.

2.1.2. Un SI repensé qui favorise l'appropriation

Conscient des limites du SI au sein de Valeo, le cabinet MNM Consulting développe un SI dédié au support de la mise en œuvre de la méthode 5 steps, appelé *Roadmap Manager*. Une attention particulière est consacrée à l'ergonomie de la plateforme pour faciliter la lecture de la roadmap et l'auto-évaluation par les opérationnels en s'appuyant particulièrement sur les propriétés du SI. Des fonctions de feedback sont incluses pour assurer le dialogue et les échanges au sujet de la roadmap entre les différents acteurs impliqués dans la démarche (opérationnels, rédacteurs, fonctionnels, directions). Une réflexion est menée quant aux différents profils d'utilisateur pour ne faire apparaître et ne fournir que les informations nécessaires aux utilisateurs. Les fonctions de pilotage et les possibilités de création de tableaux de bord sont également améliorées.

Dans cette seconde phase, les améliorations et nouvelles fonctionnalités de Roadmap Manager contribuent à une meilleure appropriation de la méthode 5 steps à plusieurs titres. Nous retrouvons les deux fonctions précédentes du SI dans le processus d'appropriation. La communication et la formation sur ces nouvelles roadmaps au sein des entités incluent systématiquement celles sur le SI associé, qui apparaît comme le support concret de l'innovation du point de vue des utilisateurs et participe à la construction d'un vocabulaire spécifique. L'amélioration de l'ergonomie de la plateforme assure un affichage lisible de la roadmap, favorisant sa lecture et sa compréhension, mais aussi un affichage clair de l'avancement de l'opérationnel par rapport à ses objectifs. Les fonctions de feedback assurent effectivement le dialogue entre les acteurs.

Les possibilités de paramétrage des différents profils d'utilisateurs de Roadmap Manager assurent quant à eux une réflexion en termes de management sur la mise en œuvre de la méthode sur ces sujets. Cette flexibilité assure donc une conception du SI adaptée aux objectifs du projet dans sa dimension managériale. Ainsi, pour chaque profil (évaluateur, manager, responsable fonctionnel), l'utilisateur a accès uniquement à l'information qui lui est strictement utile. Cette vision partielle facilite sa compréhension rapide de la méthode et de ses apports vis-à-vis des objectifs qui lui sont fixés. On constate donc que ce paramétrage de la plateforme conduit à définir le substrat technique en fonction des profils, support à la compréhension et l'intérêt pour chaque type d'acteur et concourant à l'amélioration de l'appropriation. La méthode, dans cette situation de mise en œuvre, est perçue comme un outil de management par les fonctionnels et

un outil de soutien aux progrès par les opérationnels. La vision réduite liée uniquement au reporting est ainsi dépassée.

L'analyse longitudinale et la comparaison du rôle des deux SI, dans l'utilisation et la compréhension de la méthode 5 steps par les acteurs de Valeo, mettent en évidence plusieurs résultats sur le rôle du SI dans l'appropriation d'une innovation managériale.

	Situation d'invention de l'innovation managériale (Matrix et SAP BusinessWarehouse)	Nouvelle mise en œuvre de la méthode 5 steps (SI dédié : Roadmap Manager)
SI substrat technique de l'IM et médiateur permettant sa transportabilité	Objectif de facilitation de l'utilisation au sein de Valeo. L'accès au SI (et les formations associées) sont l'occasion de transfert de l'innovation au sein de Valeo.	
SI participant à la construction d'un vocabulaire spécifique à l'IM	La diffusion du vocabulaire lié à l'IM est assurée par l'intégration de l'utilisation du SI dans les pratiques des acteurs	
SI comme support d'appropriation de l'IM au travers de ses propriétés	Appropriation limitée avec vision réduite de la méthode uniquement comme « outil de reporting » par les opérationnels.	Le SI permet d'ajouter des fonctionnalités et des applications au fur et à mesure pour faire évoluer l'innovation (FAQ, forums, etc.) et l'adapter aux besoins spécifiques de l'organisation
SI comme instrument de flexibilité de l'IM et d'évolution	Le SI n'assure pas cette flexibilité et empêche une appropriation complète de l'innovation.	Le SI assure l'affirmation de l'identité de l'innovation par les fonctions qu'il permet d'assurer facilement : méthode perçue comme un « outil de management »

Tableau 1. Rôles du SI dans l'appropriation des roadmaps de management

2.2. Implications managériales : quels apports du SI dans l'appropriation d'une innovation managériale ?

2.2.1. Les quatre rôles du SI dans l'appropriation d'une innovation managériale

Cette recherche met en évidence les apports potentiels du SI comme soutien et facilitateur de l'appropriation des innovations managériales au sein des organisations. Cet apport du SI dans ce processus repose sur quatre rôles que ce dernier peut jouer.

Tout d'abord, et de manière systématique, le SI compose le substrat technique de l'innovation managériale et, à ce titre, apparaît comme un médiateur permettant sa transportabilité au sein de l'organisation. Il lui « donne vie » à travers une existence matérielle (le hardware, les guides utilisateurs, etc.) et permet une représentation visuelle partagée par l'ensemble des acteurs, même si son interprétation peut être différente. Le SI permet ainsi l'actionnabilité de

l'innovation managériale et une validation empirique de cette dernière au travers de ses possibilités de représentations graphiques, fonctionnalités, modules, etc.

Il participe également à la construction d'un vocabulaire et ainsi à la représentation partagée de l'innovation. Les éléments intégrateurs d'une certaine rhétorique, à savoir les guides utilisateurs du SI, les plaquettes de présentation et les différentes formations contribuent à diffuser le langage gestionnaire et la philosophie liés à l'innovation managériale (responsabilisation et autonomisation des acteurs, enrichissement des tâches, diffusion d'un management participatif, etc.). Le SI contribue ainsi à l'élaboration et à la diffusion d'un vocabulaire spécifique.

Le SI peut également jouer un rôle dans l'appropriation d'une innovation managériale à partir de ses propriétés intrinsèques et de son interface. Le travail réalisé sur l'ergonomie de l'interface, l'aide en ligne, les FAQ, l'interopérabilité des systèmes, l'automatisation de certains traitements, etc. peuvent être considérés comme des éléments facilitant l'appropriation d'une innovation managériale encadrée dans un SI. L'implication des managers et des utilisateurs dans la phase de conception du SI peut donc être très importante.

Le SI doit enfin être pensé comme instrument de flexibilité en soutien à l'évolution de l'innovation managériale, pour l'adapter aux besoins des acteurs et favoriser leur compréhension et leur intérêt en faveur de l'innovation. Si l'innovation managériale est matérialisée dans le SI, ce dernier peut participer à l'évolution de la méthode grâce à ses propriétés techniques et ses fonctionnalités dans le cadre d'une conception continue de l'innovation : les possibilités de modification de l'innovation par les acteurs et/ou les concepteurs sont une condition de son intégration dans des contextes singuliers au travers de versions remaniées (les versions qui se succèdent régulièrement en 1.0, 1.1, 1.2, etc.).

2.2.2. Penser le SI au service de l'appropriation des innovations managériales

Cette recherche a permis de mettre en évidence quatre rôles du SI dans l'appropriation d'une innovation managériale. Si les deux premiers rôles sont nécessaires, ils ne sont pas suffisants. Il faut penser et construire le SI comme réel support d'appropriation en s'appuyant sur ses propriétés intrinsèques découlant de son statut de substrat technique.

Plus particulièrement, l'accent doit être mis sur la conception du SI comme instrument de flexibilité au service de l'évolution de l'innovation. Cet aspect contribue à la dimension de création inhérente à l'appropriation et rendue possible par l'usage de l'innovation. Ainsi, le SI joue un rôle important dans le processus interprétatif et supporte la construction du sens et la représentation partagée de l'innovation par les acteurs. La conception du SI participe ainsi à la réflexion sur la définition et le contenu de l'innovation. L'identité de l'innovation peut se préciser à travers la conception du SI, le développement de certaines fonctionnalités dans le SI venant soutenir l'affirmation de principes qui composent l'innovation.

On peut donc considérer que la conception du SI participe à la création de sens et de représentation de l'innovation parce qu'elle conduit à penser des règles ou des principes qui vont venir composer l'innovation (règles d'animation du SI, gestion des droits des utilisateurs, etc.). A ce titre, la conception modulaire des SI, de configurations spécifiques choisies ou de la sélection de certains modules (exemple des ERP où les entreprises ne choisissent que certains modules selon leurs processus cœur de métier) peut également soutenir la caractéristique de divisibilité de l'innovation managériale, et *in fine* son appropriation. Enfin, on peut également

voir le SI comme un instrument permettant de poser des limitations techniques (ergonomie des interfaces, droits d'accès, traçabilité des flux, etc.) afin de réguler la manière de mettre en œuvre l'innovation managériale pour éviter un détournement trop éloigné de son concept original et de la philosophie gestionnaire sous-jacente.

Conclusion

La question de l'appropriation des innovations managériales est sensible du fait des propriétés de ce type d'innovations. Le cas de la méthode 5 steps chez Valeo illustre le rôle qui peut être joué par un SI dans l'appropriation d'une innovation managériale. Toutefois, dans cette étude de cas, même si le SI peut procurer différents leviers d'appropriation, il est nécessaire que l'organisation mette en place des dispositifs incitatifs sur la dimension managériale pour l'utilisation des roadmaps de management, dont certains orientés vers l'utilisation du SI dans lequel est encadrée l'innovation managériale. Par exemple, Valeo a intégré l'utilisation des roadmaps de management dans les objectifs des managers et cette innovation managériale a été portée par la direction générale *via* des discours en interne. Le SI ne résout donc pas à lui seul la problématique de l'appropriation de l'innovation managériale, d'autant qu'il peut également ajouter d'autres contraintes inhérentes à son interface et sa complexité intrinsèque en tant que substrat technique.

Notre article comporte deux limites liées à la méthodologie de l'étude de cas unique. La première est la contextualisation du cas dans le sens où nous avons analysé le rôle joué par le SI dans l'appropriation d'une innovation managériale au sein de l'organisation pionnière, avec une forte proximité entre le DSI de Valeo et les équipes de MNM. Il n'est donc pas certain que les développements auraient été aussi importants et étalés sur cette durée dans le cas d'une relation « client-fournisseur » traditionnelle. La seconde limite repose sur la généralisation de nos résultats aux autres organisations et à d'autres innovations managériales. On peut toutefois constater que c'est désormais Roadmap Manager qui, dans certains cas, est proposé aux autres entreprises et non plus la méthode 5 steps en tant que telle lors de la prospection commerciale par MNM Consulting.

Enfin, notre étude de cas ouvre deux pistes de recherche sur le plan théorique. La première concerne le rôle joué par le SI selon les types et les propriétés des innovations managériales. Il est ainsi possible que les quatre leviers d'action du SI décrits dans notre tableau 1 ne possèdent pas la même portée selon les innovations managériales. D'autres études de cas portant sur différentes innovations managériales pourraient donc être réalisées avec notre grille d'analyse. Cette dernière pourrait également être enrichie selon les cas étudiés. La seconde porte sur le rôle que peut jouer le SI dans la diffusion et l'évolution des innovations managériales. En effet, on peut se demander les propriétés et possibilités d'évolution apportées par le SI ne viennent pas transformer la philosophie gestionnaire sous-jacente à l'innovation managériale, la détournant alors de son concept initial ? Autrement dit, l'évolution du substrat technique réinterrogerait la philosophie gestionnaire et le SI favoriserait alors un détournement volontaire ou non de l'innovation managériale, notamment lorsqu'il évolue de manière incrémentale au fur et à mesure des versions et des mises à jour.

Bibliographie

- Abrahamson, E. (1996), "Management fashion", *The Academy of Management Review*, 21 (1), p. 254–285.
- Ansari, S., M, Fiss, P. C. et Zajac, E.J. (2010), "Made to fit: How practices vary as they diffuse", *The Academy of Management Review*, 35 (1), p. 67–92.
- Bakos, J., Treacy, M. (1986), "Information technology and corporate strategy: a research perspective", *MIS Quarterly*, 10 (2), p. 107-119.
- Besson, P., Rowe, F. (2011), « Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle », *Systèmes d'Information et Management*, n° 1, vol 6, p. 3-34.
- Birkinshaw, J., Hamel, G. et Mol, M.J. (2008), "Management innovation", *The Academy of Management Review*, 33 (4), p. 825–845.
- Chen, D.Q., Mocker, M., Preston, D.S. et Teubner, A. (2010), « Information systems strategy: Reconceptualization, measurement and implications », *MIS Quarterly*, vol 34, n° 2, p. 233-259.
- David, A. (1996), « Structure et dynamique des innovations managériales », *Cahier du CGS*, n°12 (juillet 1996).
- Dewett, T., Jones, G.R. (2001), "The role of information technology in the organization: a review, model, and assessment", *Journal of Management*, 27, p. 313-346.
- Godowski, C. (2003), « Essai sur la dynamique d'assimilation des innovations managériales : le cas des approches par activités », *Comptabilité Contrôle Audit*, Numéro spécial (mai), p. 71-86.
- Grimand, A. (2012), « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences », *Revue Management & Avenir*, 2012/4, n° 54, p. 237-257.
- Hamel, G. (2006), "The why, what and How of Management Innovation", *Harvard Business Review*, 84 : 2, p. 72-84.
- Hamel, G. (2009). *Management Innovation*, Leadership Excellence, 26 : 5.
- Hatchuel, A., Weil, B. (1992), *L'expert et le système: gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle suivi de quatre histoires de systèmes-experts*, Economica.
- Kéfi, H., Kalika, M. (2004), *Evaluation des systèmes d'information : une perspective organisationnelle*, Economica.
- Kimberly, J.R. (1981), *Managerial innovation*, In *Handbook of organizational design*, 84-104. P. Nystrom & W. Starbuck, New York: Oxford University Press.
- Le Roy, F., Robert, M. et Giuliani, P. (2013), "L'innovation managériale. Généalogie, défis et perspectives », *Revue Française de Gestion*, n° 235, p. 77-90.
- Lillrank, P. (1995), "The transfer of management innovation from Japan", *Organisation Studies*, 16(6), p. 971-989.
- Lorino, P. (2002), « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion », Working paper, ESSEC.
- Mamman, B. (2009), "From management innovation to management practice", *The international journal of organizational innovation*, 2 (2), p. 22-60.
- Phaal, R., Farrukh, C.J.P. and Probert, D.R. (2005), "Technology management tools: Concept, development and application", *Technovation*, 26(3), p. 336-344.
- Porter, M., Millar, V. (1985), "How information gives you competitive advantage", *Harvard Business Review*, 65 (4), p. 149-160.
- Proulx, S. (2001), « Les formes d'appropriation d'une culture numérique comme un enjeu d'une société du savoir », *Actes du colloque COREVI*, Gouvernance et usages d'internet: vers un nouvel environnement normative, Montréal.

- Ségrestin, D. (2004), *Les chantiers du manager*, Armand Colin, Paris.
- De Vaujany, F.X., Grimand, A. (2005), « Réflexion sur la place de la perspective appropriative au sein des sciences de gestion », In *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, p. 223-234.
- 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*, vol. 10, p. 1-15.
- Wolfe, R. A. (1994), “Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions”, *Journal of management studies*, 31 (3), p. 405–431.
- Yin, R.K. (1989), *Case Study Research, Design and Methods*, Newbury Park, CA. Sage.
- Zbaracki, M. J. (1998), “The rhetoric and reality of Total Quality Management”, *Administrative Science Quarterly*, 43, p. 602-636.