



Innovation managériale... ou pas ? Design d'une méthodologie d'analyse critique des objets de management

Sonia Adam-Ledunois, Sébastien Damart

► To cite this version:

Sonia Adam-Ledunois, Sébastien Damart. Innovation managériale... ou pas ? Design d'une méthodologie d'analyse critique des objets de management. AIMS 2016, May 2016, Hammamet, Tunisie. hal-01780623

HAL Id: hal-01780623

<https://hal.science/hal-01780623>

Submitted on 27 Apr 2018

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.

Innovation managériale... ou pas ? Design d'une méthodologie d'analyse critique des objets de management

Sonia ADAM-LEDUNOIS

**Normandie Université, France, UR, IAE, NIMEC (EA 969) – Cercle de l'innovation
IMRI Fondation Paris Dauphine**

Sébastien DAMART

**Université Paris Dauphine, PSL Research University, DRM (UMR CNRS 7088), Paris,
France – Cercle de l'innovation IMRI Fondation Paris Dauphine**

sebastien.damart@dauphine.fr

Résumé :

Depuis plus d'une décennie maintenant, la thématique de l'innovation managériale est l'objet d'une attention croissante. La littérature a identifié les enjeux associés à chaque phase du cycle de vie des objets de management innovant (émergence, adoption, diffusion, etc.), les antécédents de l'innovation managériale ou encore les liens entre différentes variables de la performance et l'innovation en management. Une revue de la littérature aide à identifier les deux dimensions sur lesquelles il est possible de qualifier les ruptures constitutives d'une innovation managériale. L'une, fondée sur le caractère relatif de l'innovation managériale (relatif au contexte organisationnel), conduit à localiser l'innovation managériale au cœur de l'organisation qu'elle sert. L'autre, fondée sur le caractère absolu de l'innovation managériale (par rapport à l'état de l'art), conduit à sortir l'innovation de son contexte organisationnel et à en observer les singularités conceptuelles. Détecter, analyser, qualifier l'innovation managériale requiert des méthodologies de repérages et de caractérisation critique de ces objets. Ces méthodes devraient servir à établir la nature innovante de l'objet de management présumé innovant. La présente contribution propose une approche méthodologique pour qualifier et caractériser la nature des innovations managériales. Elle s'appuie sur une distinction des ruptures contextuelle et conceptuelle. La méthodologie proposée, supportée par une représentation ensembliste des caractéristiques des objets de management présumés innovants, conduit à identifier des « zones de singularité » : zone de singularité contextuelle, zone de singularité conceptuelle, ou zone de singularité radicale. Par ailleurs, la méthodologie propose de décaler l'analyse d'un objet de management en changeant de filtre lié à son domaine d'usage pour faire apparaître des zones de singularité dérivées.

Mots-clés : Innovation managériale, méthodologie, singularité contextuelle, singularité conceptuelle

Innovation managériale... ou pas ? Design d'une méthodologie d'analyse critique des objets de management

INTRODUCTION

Si le management de l'innovation a été étudié depuis longtemps, l'innovation managériale a reçu une attention beaucoup plus tardive et modérée, comme le montrent deux études bibliométriques récentes. La première porte sur la période allant de 1981 à 2008 et sur un échantillon de 525 articles de journaux et revues académiques de référence en économie et en management traitant de la thématique de l'innovation¹. Environ 50% de ces articles appréhendent les différents types d'innovation mais seuls moins de 4% de ceux-ci évoquent l'innovation de processus ou l'innovation organisationnelle (Crossan & Apaydin, 2010). Sur une période plus récente, une revue exhaustive des articles académiques abordant l'innovation soulignent ce même déséquilibre : 242 articles portent sur l'innovation technologiques, seulement 25 sur l'innovation managériale (Keupp, Palmié & Gassmann, 2012). Une littérature probablement plus foisonnante aborde l'innovation managériale, sans la nommer explicitement. Ceci pose la question de la forme que prend une innovation managériale et de la capacité à la repérer.

Nous pouvons, en première approche, reprendre la définition proposée par Birkinshaw, Hamel & Mol (2008) qui définissent l'innovation managériale comme une structure, une pratique de management, un processus ou une technique, présentant un caractère nouveau par rapport à l'état de l'art. Pratiques, processus et structure sont probablement les items qui sont les plus souvent cités ou concernés par les articles portant explicitement sur l'innovation managériale (Vaccaro, Jansen, Van den Bosch, & Volberda, 2012). Dans certaines définitions, le périmètre est défini par exclusion de ce qui n'est pas du domaine de l'innovation managériale. C'est dans ce cas toute innovation non technologique et en lien avec le système social, technique et de management de l'organisation (Damanpour, Szabat, & Evan, 1989 ; Georgantzas & Shapiro, 1993 ; Van de Ven & Poole, 1995). Des distinctions sont faites entre innovation organisationnelle, innovation administrative et innovation managériale mais il s'agit plus d'une évolution du concept d'innovation managériale à travers les époques que d'une réelle segmen-

¹ Articles issus d'un filtrage d'une population de plus de 10900 articles traitant de la thématique de l'innovation.

tation des objets de management (Damanpour & Aravind, 2011 ; Damanpour, 2014 ; Hervas-Oliver & Sempere-Ripoll, 2014).

De nombreux acteurs se sont emparés de l'innovation comme d'une étiquette prometteuse, évocatrice pour les organisations clientes de nouvelles approches attractives nécessaires pour demeurer compétitives (Hamel, 2009). Pourtant, si la littérature est féconde sur la question de l'innovation managériale, il demeure délicat de déterminer le caractère novateur d'un objet de management (désignant avec un peu d'ambiguïté pragmatique au sens de Giroux (2006), un processus, une structure, une pratique, une technique, une règle, un outils de management, etc.). Les auteurs font la plupart du temps abstraction de la question, situant leurs réflexions en amont ou aval de cette interrogation. Postulant qu'il y a innovation managériale, ils s'interrogent sur ses antécédents et conditions d'apparition (Heyden, Sidhu, & Volberda, 2015; Mol & Birkinshaw, 2009; Vaccaro et al., 2012), sur les facteurs de diffusion et d'appropriation des innovations managériales (Abrahamson & Fairchild, 1999; Ansari, Fiss, & Zajac, 2010; Ansari, Reinecke, & Spaan, 2014; Mamman, 2009; Wright, Sturdy, & Wylie, 2012) ou bien encore sur leur influence sur des éléments de la performance d'une organisation (Camisón & Villar-López, 2014; Damanpour & Evan, 1984; Gebauer, 2011; Volberda, Van Den Bosch, & Heij, 2013; Walker, Damanpour, & Devece, 2010). Quelle valeur accorder à ces recherches fondées, la plupart, sur des investigations empiriques s'il n'y a pas de certitudes quant au caractère innovant des objets de management étudiés ? Cela n'est, par ailleurs, pas sans conséquence pour les organisations adoptant ces outils. Être en capacité de dépasser les effets de modes et la rhétorique aguicheuse permettrait aux inventeurs d'objets de management de valider, de labéliser l'innovation managériale. Or comme le souligne plusieurs travaux (David & Hatchuel, 2007a; Eccles & Nohria, 1992; Kieser, 1997; Rauth, 2015), les labels et cautions sont des facteurs favorisant la diffusion des innovations managériales.

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

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

1. DEFINIR L'INNOVATION MANAGERIALE

La principale difficulté pour le chercheur s'intéressant aux méthodes et critères d'évaluation du caractère innovant d'un objet en management tient à la quasi absence de contribution sur cette question dans la littérature. Dans un processus de construction de la connaissance assez naturel, les auteurs se sont d'abord attachés à préciser ce que recouvre l'innovation managériale ou ce qui en favorise l'émergence.

La littérature propose plusieurs définitions de l'innovation managériale mettant en perspective sa diversité. Au-delà de la variété des types d'innovations managériales (Walker, Damanpour, Devece 2010 ; Wang 2010 ; Whittington et al. 1999 ; Wischnevsky, D. J. Damanpour, 2008) et du type de bénéfices que les innovations managériales produisent (Hamel, 2006), les définitions diffèrent surtout selon l'univers de référence auquel le caractère de nouveauté est rattaché. Deux perspectives sont ainsi identifiées : le caractère de nouveauté est repérable soit par rapport à un contexte organisationnel précis, soit par rapport à l'état de l'art (cf. tableau 1 ci-dessous). Dans le premier cas, le caractère de nouveauté provient de ruptures ou d'évolutions par rapport aux états par lesquels une organisation est antérieurement passée ou par rapport à des pratiques acceptées dans un secteur ou une population d'organisations. Dans le second cas, l'innovation managériale rompt (ou représente une évolution par rapport à) avec une orthodoxie et un ensemble de principes et de fonctionnements reconnus et établis dans la sphère des théories en management.

Le tableau 1 ci-dessous reprend certaines définitions de l'innovation managériale, organisationnelle ou administrative relevées dans la littérature. Ont été retenues celles qui insistent sur ce qui fonde le caractère de nouveauté.

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

Approche contextuelle de l'innovation managériale	
Références	Définitions
Georgantzias & Shapiro (1993)	"Accordingly, organizational innovations are non technological process innovations disembodied in the knowledge and skills of organizational members" (p.165)
Vaccaro, Jansen, van den Bosch & Volberda (2012)	"This perspective assumes that new practices, processes, or structures are deliberately introduced by key individuals within organizations in order to improve the organization's performance (...) Firms, for instance, may be able to draw on the practices that have previously been implemented elsewhere, but the success of new practices may also depend on their adaptation to their idiosyncratic context within the organization in which they are introduced" (p.30)
Damanpour, Szabat, & Evan (1989)	"(...) Administrative and technical innovations can be conceived as a means of introducing respective changes in the social structure and the technical system of the organization" (p. 588)
Approche conceptuelle de l'innovation managériale	
Références	Définitions
Birkinshaw, Hamel & Mol (2008)	"As the generation and implementation of a management practice, process, structure, or technique that is new to the state of the art and is intended to further organizational goals" (p.829)
Hamel (2006)	"A management innovation creates long lasting advantage when it meets one or more of three conditions: the innovation is based on a novel principle that challenges management orthodoxy; it is systemic, encompassing a range of processes and methods; and it is part of an on-going program of invention, where progress compounds over time." (p. 2)
Kimberly (1981)	"(...) any program, product or technique which represents a significant departure from the state of the art of management at the time it first appears and which affects the nature, location, quality, or quantity of information that is available in the decision-making process" (p.15)

Deux perspectives sont donc proposées. L'une, fondée sur le caractère relatif de l'innovation managériale (relatif au contexte organisationnel), appréhende l'innovation managériale au cœur de l'organisation qu'elle sert. L'autre, fondée sur le caractère absolu de l'innovation managériale (par rapport à l'état de l'art), conduit à extraire l'innovation de son contexte organisationnel et à en observer les singularités conceptuelles. Ces deux perspectives ne sont pas contradictoires et elles sont même liées. Les travaux qui considèrent l'innovation managériale selon la seconde perspective font également cas de processus de diffusion et d'appropriation qui diffèrent selon le contexte organisationnel (Ansari et al., 2010; Thomas, 2003; Wilhelm & Bort, 2013).

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

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

2. L'INNOVATION MANAGERIALE SELON UNE APPROCHE CONTEXTUELLE

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

2.1. Rupture par rapport à la trajectoire organisationnelle

Historiquement, la littérature s'est dans un premier temps attachée à explorer la thématique des innovations organisationnelles, prémisses des travaux sur l'innovation managériale. Cette terminologie provient de la typologie des innovations de J. Schumpeter, lequel introduisait un cinquième type d'innovation : « a new way of organizing » (Damanpour & Aravind, 2011). L'innovation organisationnelle a concerné plus précisément les changements organisationnels : les structures et les mécanismes internes qui contribuent au changement organisationnel et à la croissance de l'organisation. Les travaux sur l'innovation organisationnelle sont ainsi restés

très focalisés sur les dynamiques de changement interne (Damanpour, 1991; Pettigrew, Woodman, & Cameron, 2001) ou sur les dynamiques inter-organisationnelles (Hage, 1999). L'approche par l'innovation organisationnelle consiste donc à aborder l'innovation managériale en privilégiant une approche contextuelle, puisqu'elle focalise sur les ruptures par rapport à un contexte donné. A titre d'illustration, une étude approfondie récente porte explicitement sur l'innovation organisationnelle, étude dans laquelle plusieurs auteurs font l'analyse des ruptures provoquées dans différentes entreprises au cours des années 2000 (Foss, Pedersen, Pyndt & Schultz, 2012). Les analyses sont faites en observant les inflexions des entreprises étudiées sur plusieurs dimensions : la fixation des objectifs et leur suivi, la structure de l'organisation, les modes de délégation, le management des hommes, les dispositifs d'incitation, les modes de communication. Sur chaque dimension, les auteurs sont capables d'identifier les tournants décisifs et en rupture avec l'histoire récente des entreprises considérées. Les cas d'entreprises étudiés par les auteurs montrent des ruptures de trajectoire qui correspondent à des choix organisationnels qui infléchissent de façon radicale le cours de l'histoire des entreprises étudiées mais que l'académie a depuis longtemps intégrés (comme l'innovation ouverte à la fin des années 2000 chez Coloplast, entreprise spécialisée dans le domaine du matériel médical).

Pouvoir dire d'un objet de management qu'il est innovant suppose ainsi une forme d'examen qui mette en perspective l'objet par rapport à une trajectoire de l'organisation et / ou des propriétés de celle-ci. La trajectoire de l'organisation est l'ensemble des configurations ou états (Greenwood & Hinings, 1988) par lesquels l'organisation est passée au cours de son histoire : les structures qu'elle a successivement adoptées, les outils de management qu'elle a mis en œuvre, les façons d'organiser ses différents processus, les choix stratégiques (Miller & Friesen, 1978) qu'elle a poursuivis, les pratiques de management ou les philosophies de management sous jacentes (Laurie & Cherry, 2001; Parnell, 2005). L'étude de la trajectoire de l'organisation implique dès lors un examen large dépassant celui des seules propriétés structurelles de la configuration. En effet, des travaux anciens (Burns & Stalker, 1961; Chandler, 1962; Lawrence & Lorsch, 1967; Woodward, 1958) ont démontré que la structure des organisations dépend de leur stratégie (et vice versa), des types de technologies, ou de leur environnement. Établir le caractère de nouveauté de l'objet de management requiert donc l'examen des pratiques, de la structure de l'organisation au cours de son histoire mais également des évolutions de stratégie ou des choix en matière de technologie, par exemple.

Quand la trajectoire de l'organisation sur ces différents aspects est connue, il est alors possible de donner du sens à un objet de management pour en particulier (1) décider de son caractère inédit et (2) expliquer son apparition, sa diffusion dans l'organisation et son appropriation par les acteurs de l'organisation. Finalement, relocaliser un objet de management présumé innovant dans une organisation et dans sa trajectoire permet de savoir si la pratique diffère de pratiques anciennes et pourquoi ces pratiques se sont mises en place.

2.2. La contingence socio organisationnelle de l'innovation managériale

Le degré de rupture que provoque une innovation managériale peut également être évalué en prenant en considération les spécificités du contexte des dynamiques sociales internes (McCabe, 2002). A partir de l'étude du cas d'une compagnie d'assurance (et de l'étude de plusieurs innovations managériales incluant le BPR - Business Process Reengineering - ou l'ADR - Administrative Dispute Resolution), McCabe (2002) montre que les innovations managériales peuvent provenir d'un état des relations de pouvoir dans l'organisation à un moment donné. Dans ce cas précis, la technique était parfaitement étiquetée par l'académie. Pourtant cette technique a subi des modifications lors de son introduction dans cette compagnie d'assurance, transformant l'objet de façon inédite. L'introduction de l'ADR s'inscrivait en effet dans un processus de négociation entre managers. L'objet a donc été transformé pour venir soutenir de façon singulière ce processus. Pour comprendre à quel point l'objet est nouveau ou ne l'est pas, il convient aussi de considérer à quel point il vient perturber ou non les dynamiques sociales au sein de l'organisation.

Il importe ainsi de considérer les objets de management comme des artefacts toujours modelés par et dans un contexte organisationnel. Certains objets de management, largement explorés, identifiés et diffusés, peuvent prendre un caractère innovant au contact de certains contextes. La notion de contexte peut être considérée sur différents niveaux, suivant en cela les approches de Knight (1967) et Daft (1978) : nous envisageons par exemple, le contexte interne (et donc nous considérons ici la trajectoire organisationnelle suivie par l'organisation), mais aussi le contexte d'un environnement constitué d'une population d'organisations prise au sens d'un ensemble d'organisations partageant des caractéristiques communes : la nature d'activité (et dans ce cas, la population est un secteur d'activité), le type d'organisation (par exemple, les organisations sociales à but non lucratif), ou encore, la taille, la nationalité, etc. Dans le secteur hospitalier, au début des années 2000, Walston, Urden & Sullivan (2001) montraient

de quelle façon le secteur hospitalier avait mis en œuvre des démarches BPR (Business Process Reengineering) et comment cette méthode de management avait été substantiellement modifiée par rapport à ce que les premiers promoteurs de la méthode avaient proposé, ceci pour pouvoir s'ajuster aux valeurs et pratiques du secteur. Plus généralement, la littérature montre que les processus d'adoption des innovations managériales consistent en des séries de transformations et de modifications d'objets de management, par essence inachevés, pour les adapter à un contexte organisationnel donné (Ansari et al., 2010; Godowski, 2003; Mamman, 2009). Il est rarement possible de dissocier totalement un objet de management du contexte dans lequel il a été mis en œuvre. Dit autrement, pour comprendre les singularités d'un objet, il faut mettre en évidence les ruptures organisationnelles que l'objet accompagne, suscite ou dont il est le résultat.

Ainsi, derrière le choix d'une méthode de management se cache un processus de réappropriation fait de pressions organisationnelles qui viennent impacter la forme finalement prise par la méthode dans l'organisation. Zbaracki (1998) montre que les usages du TQM (Total Quality Management) dans 5 organisations se sont, après un processus où rhétorique et réalité s'affrontent, finalement sensiblement écartés du TQM tel qu'il est proposé dans sa forme originelle. Beaucoup d'innovations managériales ont d'ailleurs la propriété de contenir une certaine forme d'ambiguïté qui autorise que ce processus de transformation et donc d'adoption puisse se produire (Ansari et al., 2014).

3. L'INNOVATION MANAGERIALE SELON UNE APPROCHE CONCEPTUELLE

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

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

sant passer l'objet du statut d'invention à celui d'innovation. L'académie a aussi un rôle de validation et d'étiquetage, consistant à concevoir l'approche conceptuelle et théorique à laquelle est adossée un objet déjà en usage.

Si la littérature ne permet pas de préciser les méthodes de repérage des ruptures conceptuelles, elle apporte néanmoins un éclairage utile à la réflexion en ce qui concerne les facteurs favorisant l'émergence ou l'adoption d'innovation managériale. Une bonne connaissance de la provenance de l'objet peut aider à repérer les ruptures d'ordre conceptuel. Deux perspectives sont envisageables et se caractérisent soit par la mise en pratique d'un objet inédit conçu par l'académie (conception externe), soit par la diffusion d'un objet déjà en usage au sein des organisations mais non encore inventorié par l'académie (approche trans-contextuelle). Les modes contribuent à entretenir ce dernier cas de figure : certains objets de management se diffusent d'organisation en organisation, indépendamment du contexte dans lequel ils sont implantés, espèce de modèle dominant à une époque donnée, faisant écho à une sorte de mimétisme managérial.

3.1. Conception externe des innovations managériales

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

David & Hatchuel (2007) se sont intéressés à l'origine des inventions en management et en proposent une classification en lien avec notamment leur provenance. Parmi les critères de discrimination retenus, ils distinguent les inventions selon qu'elles proviennent des organisations elles-mêmes ou de l'académie. Les auteurs identifient quatre situations prototypiques correspondant au croisement de deux dimensions : validation/invention d'un modèle de management et organisation/académie. L'une des quatre situations identifiées suggère les possibles développements de modèles de management en-dehors d'un quelconque contexte organisationnel, situation emblématique d'une rupture conceptuelle.

Dans une recherche sur les sources de l'innovation managériale, Mol & Birkinshaw (2009) testent l'influence de différentes variables, internes ou externes, sur l'introduction de nouvelles pratiques de management : la taille de la firme, le niveau d'éducation moyen des salariés, la taille (territoire géographique) du marché sur lequel la firme opère, le type des sources d'information (interne, marché, professionnel) utilisées dans les activités d'innovation, la performance de la firme. Il est montré que l'introduction de nouvelles pratiques de management est positivement influencée par l'interaction entre les différentes sources d'information. Les auteurs montrent le rôle fort des facteurs externes en complément des facteurs contextuels internes pour le développement des innovations managériales dans l'organisation. Dans une autre recherche, les mêmes auteurs insistent sur l'impact de l'engagement des acteurs du changement, notamment externe : input direct d'agents externes du changement, expérience antécédente des agents du changement en interne, l'utilisation de sources de changement externes par les agents internes du changement (Mol & Birkinshaw, 2014).

3.2. Caractère trans contextuel des objets de management : la démonstration par les modes

La littérature sur les tendances et modes en management montre bien que la perspective conceptuelle peut se substituer à la perspective contextuelle. Notamment les systèmes de management adoptés par les organisations peuvent correspondre à des tendances en matière de concepts et idées de management dont les organisations s'emparent en grand nombre à une période donnée (Abrahamson & Fairchild, 1999; Abrahamson, 1996; Benders & Van Veen, 2001; Huczynski, 1993) Lorsqu'un objet de management connaît un engouement massif, amplifié par les consultants et gourous, et est utilisé par de nombreuses organisations, l'analyse simplement contextuelle ne permet plus de montrer le caractère de nouveauté, le mimétisme devenant en quelque sorte la règle (même si du coup, les comportements anti mimétiques deviennent intéressants à étudier). Cela conduit donc à donner de la valeur à la perspective conceptuelle. Le cas des changements organisationnels « anti cycliques » ou « anti mimétiques » donne d'ailleurs encore plus de poids à la perspective conceptuelle. Chandler (1962) qualifiait ainsi la forme multidivisionnelle de véritable innovation en ce qu'elle s'opposait à l'innovation de réaction et d'adaptation fruit d'une démarche d'imitation. Ajoutons que l'effet de mode ne garantit pas que l'académie ait fait le travail d'étiquetage et d'analyse de l'objet de management. Cela signifie que l'académie peut s'approprier un objet de management avec

retard, y compris lorsque cet objet est populaire auprès des managers (Bartunek & Rynes, 2014).

La littérature a montré aussi que les concepts de gestion « populaires » peuvent être considérés comme des objets « consommés » par les managers, choisis comme des biens que l'on met dans son panier dans un supermarché (Wilhelm & Bort, 2013). Selon cette perspective, les managers envisagent les concepts de gestion comme des solutions préfabriquées à des problèmes. Ces solutions sont construites – totalement hors contexte et de la façon la plus générique possible - et racontées sous la forme d'histoires de réussite (Clark & Greatbatch, 2004; Clark & Salaman, 1998). Cela revient à procurer à l'objet une caution traduisant une forme de norme sociale implicite : le fait que tout le monde adopte le même objet évacue la question de sa pertinence. Plusieurs facteurs renforcent ceci : le fait que les entreprises d'une même industrie ou d'un même contexte ont mobilisé avec succès l'objet ; le fait qu'une compagnie de bonne réputation est directement associée à la méthode ou au concept. En outre, dans le prolongement de l'idée précédente, les managers utilisent les concepts de gestion comme des outils de communication et de légitimation dans le cadre de leurs stratégies de gestion des relations avec les parties prenantes externes, comme les actionnaires.

Il existe finalement de nombreuses raisons qui conduisent les managers à opter pour certains concepts de management et méthodes. Leur utilisation s'apparente à un processus de consommation dans la mesure où il n'y a pas re-contextualisation de ces objets mais simple importation de concepts, légitimés par une mode, à la façon de normes sociales qui rendent acceptables telle ou telle pratique de management (Bort & Kieser, 2011; Wilhelm & Bort, 2013). Ceci rend pertinent le fait de s'intéresser aux innovations managériales en tant qu'objets produits à partir d'idées de management et de concepts génériques, décontextualisés.

4. DE POSSIBLES DECOMPOSITIONS GENERIQUES ET CONCEPTUELLES DES OBJETS DE MANAGEMENT

S'il est admis que le caractère inédit d'un objet de management peut provenir de son décalage voire de son inexistence au sein de l'état de l'art, la source de l'innovation peut néanmoins s'avérer inopérante à démontrer de façon évidente et incontestable l'existence d'une rupture. Certains objets de management sont en effet le résultat d'un assemblage conceptuel sophistiqué qui rend complexe le repérage d'éventuelles ruptures. Cela implique alors de décrire

l'objet de management sous la forme d'assemblages de briques élémentaires (concepts, principes, techniques génériques). La nouveauté en management provient pour partie du caractère singulier des combinaisons produites, et pour partie du caractère inédit de certains des composants élémentaires ainsi assemblés ou des philosophies et postures associées (Teixeira Lopes & Queiroz Barbosa, 2013). Peu de travaux proposent de faire de telles analyses même si la littérature esquisse quelques voies à explorer.

Currie (1999), analysant 5 innovations managériales (au sens d'une nouveauté par rapport à l'état de l'art), offre une première grille d'analyse consistant à décomposer les objets étudiés selon leurs techniques structurantes, leurs principes de gestion et leur philosophie managériale. Sur cette base, l'auteur parvient à démontrer que, derrière l'apparent caractère de nouveauté, se cachent des récurrences conceptuelles et des messages délivrés identiques qui en atténuent le caractère de nouveauté. Ainsi, les méthodes TQM, ABC et BPR ont en commun une approche processuelle ou globale : ces innovations ne sont sensées fonctionner que si toute l'organisation est concernée. L'approche TQM s'inscrit dans cette logique : toutes les composantes de l'organisation doivent adopter le TQM pour que le TQM fonctionne. Le BPR consiste en une refonte intégrale (à partir d'une feuille de papier blanche) de l'organisation. La méthode ABC indique que les managers doivent identifier les inducteurs de coûts à travers toute l'organisation pour comprendre les activités inductrices de coûts. De plus, les méthodes BPR, ABC et TQM sont toutes fondées sur l'idée d'un changement de philosophie de management. Enfin, les 5 innovations étudiées ont en commun de considérer la nécessité d'un management top down. Autrement dit, les méthodes sont chacune différentes dans leur combinaison de techniques, de principes mais reposent sur des briques communes, notamment celles liées au type de philosophie managériale associée. La mise en perspective de ces assemblages conceptuels relativise le caractère de nouveauté de certaines innovations managériales. Elle prend appui sur une analyse des innovations managériales indépendamment de leur contexte organisationnel. Certaines recherches montrent d'ailleurs que les innovations ont d'autant plus de chance de succès et de diffusion qu'elles possèdent ce caractère décontextualisé (Thomas, 2003) et ambigu (Eisenberg, 1984; Giroux, 2006; Hirsch & Levin, 1999).

Certains auteurs adoptent une autre grille de lecture, généalogique : ils font l'analyse des méthodes de management en s'appuyant sur une décomposition de l'objet selon les concepts, idées et autres objets qui ont inspiré les inventeurs de l'innovation managériale (Dent & Bozeman, 2014). Dans certains cas, l'inspiration est parfois très explicite : les inventeurs

d'une méthode de management ont été clairement en relation avec les inspireurs (Tarrant, 1976; Wood & Wood, 2005). La décomposition d'une innovation managériale en briques conceptuelles peut aussi conduire à mettre en évidence des généalogies de concepts et de techniques de management, ou dit autrement, des concepts source d'inspiration. Une recherche sur la place des méthodes d'analyse coûts avantages (ACA) dans les pratiques des organisations publiques a conduit à un tel résultat (Damart & Roy, 2009). Les méthodes d'analyse coûts avantages sont développées à partir des années 30 aux États-Unis, lors de la grande crise. L'analyse généalogique conduite par les auteurs montre que ces méthodes de choix des investissements publics (ou Planning Programming Budgeting System) ont été inspirées, aux USA au début des années 60 (Schick, 1966), par les pratiques budgétaires de grandes entreprises du secteur privé, la Ford Motor Company, parmi d'autres. La généalogie permet ici de faire une analyse critique de l'ACA dans les organisations publiques : pratiques nouvelles dans un contexte organisationnel mais non innovantes au regard des objets et pratiques de management dont elles se sont inspirées, elles-mêmes parfaitement identifiées et étiquetées dans la littérature.

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

5. PROPOSITION METHODOLOGIQUE

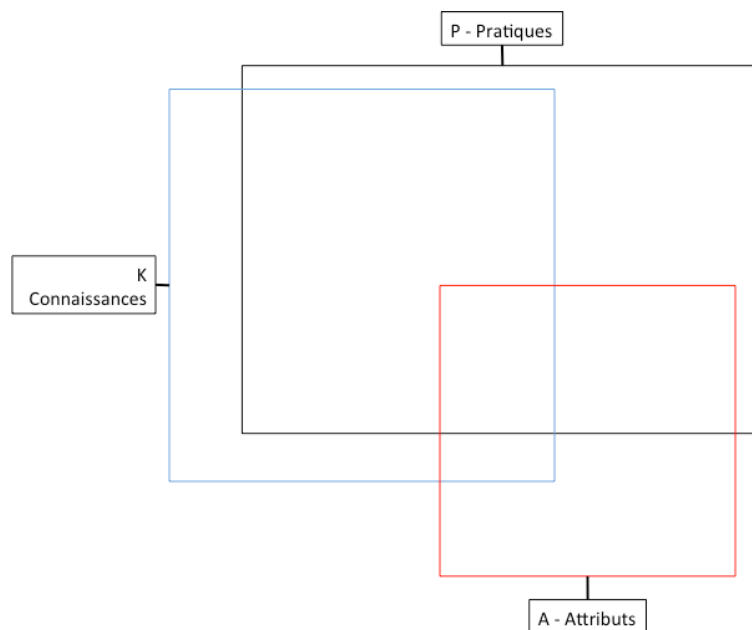
La revue de littérature a mis en perspective les deux niveaux de ruptures possibles d'un objet de management : la dimension contextuelle et la dimension conceptuelle. Naturellement, les deux dimensions ne sont pas mutuellement exclusives, la revue de littérature amenant même à décaler la question qui fonde notre proposition méthodologique. La difficulté n'est, en réalité, pas tant d'établir le caractère de nouveauté d'un objet de management que de parvenir à repérer les singularités de l'objet selon une approche qui n'est pas binaire. L'analyse combinée, à la fois contextuelle et conceptuelle, de l'objet est nécessaire afin de parfaitement cerner les différentes formes de ruptures qui caractérisent une innovation managériale. Nous proposons

par conséquent une méthode d'analyse des objets de management permettant de situer les différents de niveaux de ruptures d'une part, et intégrant les possibles déformations ou déviations que l'objet est susceptible de subir du fait de son contexte, d'autre part.

5.1. Représentation ensembliste d'un objet de management présumé innovant

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

Figure 1: Représentation ensembliste d'un objet de management



D'autres objets de management en usage peuvent assurer les mêmes fonctions ou objectifs que ceux de l'objet étudié. Il s'agit ainsi de resituer l'objet de management dans un état des pratiques. L'ensemble P matérialise les caractéristiques des autres objets en usage, soit dans une organisation au cours de sa trajectoire et de son histoire, soit par les autres organisations, que celles-ci appartiennent à son secteur ou non.

L'ensemble K regroupe les caractéristiques, principes ou philosophies parfaitement étiquetés par l'académie et qui sont associés à des objets de management assurant un même objectif que l'objet étudié.

Tableau 2 : Un objet de management, croisement de 3 zones de référence

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

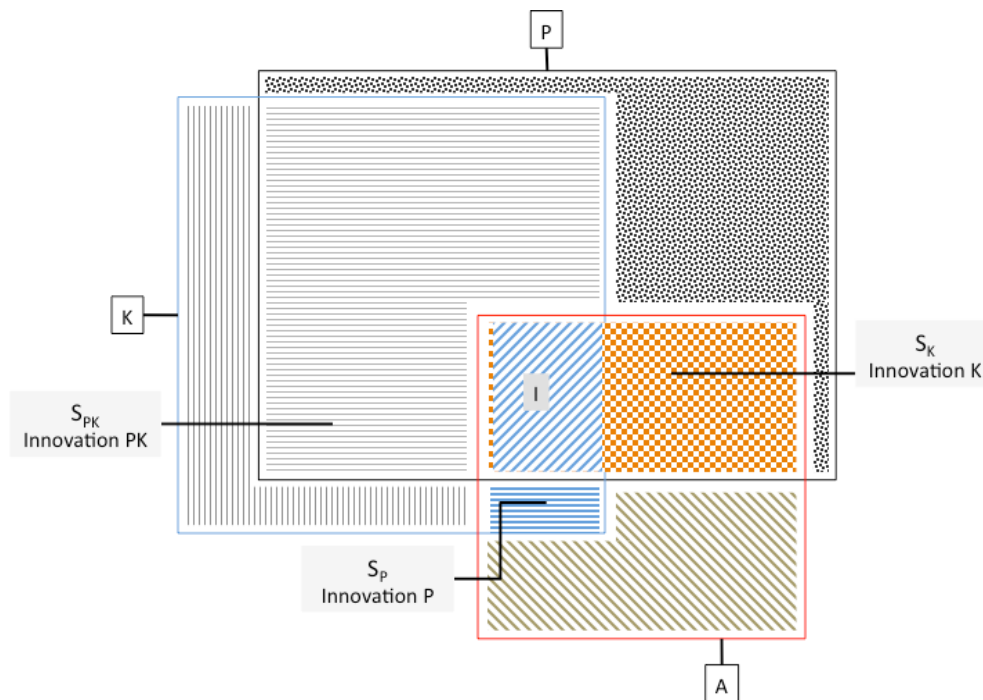
Naturellement, l'intersection entre P et K n'est pas vide (cf. figure 1) et pour de nombreuses fonctions, le décalage entre P et K est même faible, pour deux raisons. D'abord, l'académie étiquette des pratiques et des objets de management que les organisations inventent au gré de leurs besoins. L'académie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

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

5.2. Zones de singularité

La superposition des ensembles A, P et K vise à faire apparaître des zones de singularité. Ces zones correspondent aux caractéristiques (ou combinaisons de caractéristiques) d'un objet de management qui lui confèrent un caractère de nouveauté. La figure ci-dessous matérialise les trois zones de singularité possibles : S_K , S_P et S_{PK} .

Figure 2: Zones de singularité



L'ensemble S_K correspond à des caractéristiques repérables dans l'état des pratiques (ensemble P) mais qui n'ont pas encore été étiquetées par l'académie (ensemble K). Cet ensemble matérialise un certain degré de rupture conceptuelle. S_K désigne une zone de singularité conceptuelle.

Certaines caractéristiques de A, à l'inverse, correspondent à ce que l'académie identifie et étiquette, caractéristiques matérialisées par l'ensemble S_P . Il s'agit ici de l'ensemble qui rend visible une forme de rupture par rapport à un contexte d'organisation. S_P peut matérialiser deux types de singularité contextuelles possibles : par rapport à celles des objets de management que les organisations mobilisent en général (dans ce cas, S_P désigne une zone de singularité contextuelle externe) ou par rapport à la trajectoire organisationnelle (dans ce cas, S_P désigne une zone de singularité contextuelle interne).

Enfin, l'ensemble S_{PK} , appelée zone de singularité radicale, est composé des éléments caractéristiques de la méthode décrite par A qui conjuguent les deux types rupture : contextuelle et conceptuelle. Ces éléments présentent donc un double niveau de rupture car ils ne présentent pas de similitude avec d'autres objets en usage et non pas non plus été étiquetés par l'académie.

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

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

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

1. L'objet peut avoir des caractéristiques totalement nouvelles à la fois dans son contexte et par rapport à l'état de l'art, constituant ainsi une innovation managériale dans son domaine d'usage,
2. L'objet décrit par A n'a pas nécessairement une fonction unique et peut avoir des usages officiels et des usages détournés ou inattendus : nous parlons ici de singularité d'usage,
3. La singularité peut résider dans le fait que la méthode décrite par A repose sur une combinaison tout à fait inédite d'un substrat technique relativement commun avec une philosophie gestionnaire connue et un mode d'utilisation fréquent. Pris isolément, le substrat, la

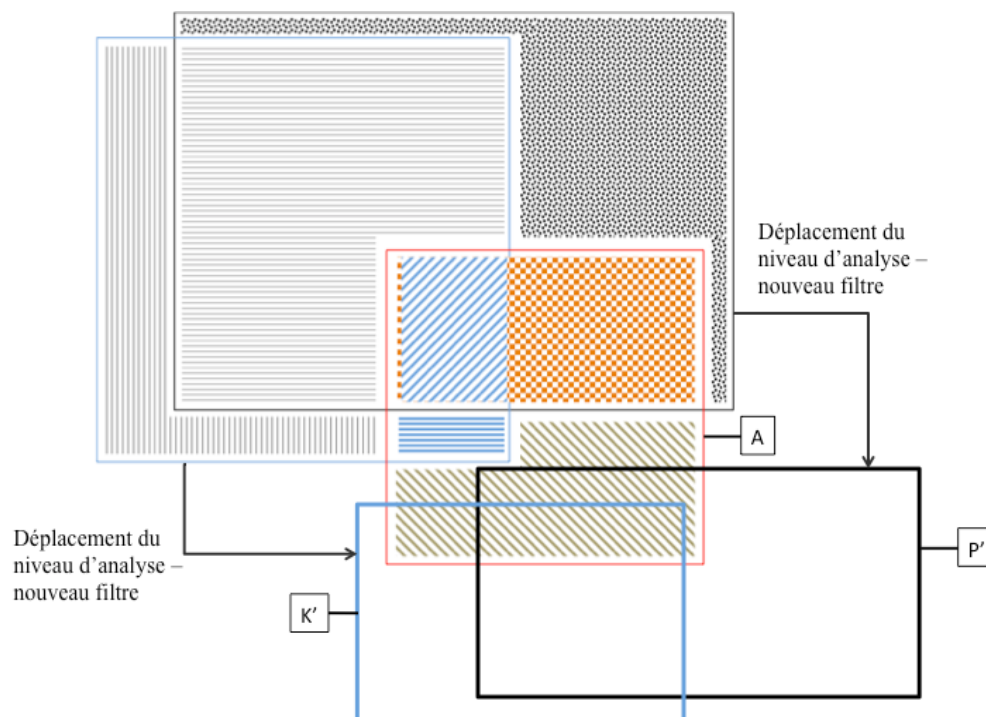
philosophie et la façon d'utiliser la méthode peuvent ne pas représenter des innovations. Ainsi, par exemple, l'utilisation d'une technique de Balance Scorecard (qui n'est pas une méthode de management innovante) qui servirait de base pour le développement personnel (Rampersad & Hussain, 2013) ou qui serait utilisée en contexte d'entreprise de petite taille (Gumbus & Lussier, 2006) serait singulière.

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

5.3. Repérage de nouveaux espaces de rupture

En changeant de filtre d'analyse, l'analyste peut faire apparaître des zones de singularité que le premier filtre d'analyse n'avait pas permis de mettre en perspective. Par filtre d'analyse, nous entendons le domaine d'usage de référence de l'objet de management. Ce déplacement du niveau d'analyse peut révéler d'autres formes de singularité, dites dérivées. Pour ce faire, il est nécessaire de repositionner l'ensemble A sur des ensembles « décalés », appelés P' et K', correspondant à d'autres catégories de fonctions ou d'objectifs (cf. figure ci-dessous).

Figure 3: Singularités dérivées issues du déplacement du niveau d'analyse de l'objet de management



Dans ce nouvel espace d'analyse, les mêmes raisonnements que précédemment peuvent être conduits. L'ensemble P' matérialisera les caractéristiques d'objets en usage et remplissant les mêmes fonctions ou objectifs que l'objet étudié. La superposition de A et P' permettra de repérer d'éventuelles singularités contextuelles sur ce nouveau registre quand la superposition de A et K' fera apparaître de possibles singularités conceptuelles. Sur ces autres ensembles, les mêmes types de zones et d'ensembles que ceux décrits précédemment peuvent apparaître. Il serait, à l'extrême, envisageable d'imaginer un objet de management ne présentant pas de singularité dans son domaine d'usage principal mais présentant en revanche des zones de singularité dans des domaines d'usage détournés et inattendus.

CONCLUSION

L'ambition de cette contribution était de proposer un cadre et des concepts soutenant l'analyse critique des innovations managériales. La littérature a peu exploré, de façon explicite et intentionnelle, les éléments qui fondent le caractère de nouveauté d'un objet de management que l'on présume innovant, se limitant à énoncer une condition de rupture. La revue de littérature laisse cependant entrevoir deux registres sur lesquels la rupture peut apparaître, ce qui nous a amené à proposer deux perspectives possibles. La perspective contextuelle (1) suppose une rupture en regard du contexte dans lequel l'objet de management est inséré. Le contexte est entendu dans un sens plus ou moins étendu. L'objet peut ainsi être singulier dans un paysage d'objets de management usités par une organisation donnée au cours de son histoire (rupture contextuelle interne traduisant l'existence d'une innovation locale) et/ou être singulier pour l'ensemble d'une population d'organisations (rupture contextuelle externe traduisant l'existence d'une innovation catégorielle). Indépendamment ou simultanément, l'objet peut présenter des ruptures théoriques et conceptuelles. Selon cette perspective conceptuelle (2), l'objet est singulier par rapport à un état de l'art, au sens d'un état des connaissances établi par l'académie à un moment donné.

Si les différents registres sur lesquels peuvent apparaître les ruptures sont identifiés, il peut néanmoins être délicat de déterminer l'existence de ces ruptures. Pour ce faire, nous proposons une méthodologie d'analyse des objets de management présumés innovants construite à partir de ces deux perspectives. La méthode proposée consiste à passer au crible de ces deux perspectives l'objet de management étudié, ceci en confrontant les caractéristiques constitutives de l'objet à l'état des pratiques et des connaissances. En superposant l'objet à l'état des

pratiques et des connaissances, il est ainsi possible de repérer d'éventuels décalages, décalages matérialisant des zones de rupture de nature contextuelle et/ou conceptuelle. Les ruptures contextuelles peuvent être repérées si la cartographie permet de mettre en évidence une zone de singularité « contextuelle », traduisant une rupture par rapport à un état des pratiques des organisations. La décomposition conceptuelle d'un objet de management vise à repérer le second type de rupture, conceptuelle, lorsque se matérialise sur la carte une zone de singularité conceptuelle. Enfin l'analyse de certains objets peut démontrer l'existence de zones de singularité dites « radicales », caractéristiques d'un objet conjuguant ruptures contextuelles et ruptures conceptuelles. Outre l'utilité première de la méthode pour mesurer et qualifier les points de rupture d'un objet de management, la méthode présente un second intérêt : détecter le potentiel innovant d'un objet de management dans un autre domaine d'usage. En déplaçant le cadre d'analyse d'un objet de management, sur le plan conceptuel et contextuel, vers un domaine d'usage différent, de nouvelles zones de singularité, dites dérivées, apparaissent potentiellement. Le processus d'analyse, initialement mobilisé pour confirmer le caractère novateur d'un objet de management dans son domaine, devient alors outil de détection de l'innovation managériale. Certaines innovations managériales sont en effet méconnues, faute de prise de conscience des acteurs du degré de rupture qu'elles présentent sur un registre parfois éloigné de leur domaine d'usage premier. En systématisant l'analyse décalée des outils de management, le repérage des innovations managériales en est facilitée, ce qui contribuera à enrichir pratiques et connaissances.

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

La philosophie gestionnaire ou philosophie de management porte en elle une charge éthique. Ce contenu traduit l'existence nécessairement subjective de tout objet de management. Expli-

citer cette part de subjectivité n'est possible qu'à travers une exploration du sens que les acteurs donnent aux objets de management. Pour partie, ce sens est lui-même dépendant des présupposés que les acteurs ont de l'activité de management (Parnell, 2005). Pour évaluer la nature des ruptures d'un objet de management, l'analyste devrait ainsi développer une critique du sens. Dès lors, deux questions se posent et nous les amenons sous forme d'ouverture et de conclusion. La première question est épistémologique : comment accéder au sens et comment caractériser la « singularité de sens » ? En première approche, la réponse ne peut être apportée qu'à la condition de renoncer à un positionnement entièrement positiviste. La seconde question est méthodologique : comment éviter les biais de sur interprétation des philosophies de management et du sens qui leur est attaché. Dit autrement, comment l'analyste peut-il objectivement caractériser les singularités des objets de management quand leur place et leurs rôles sont substantiellement subjectifs ?

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abrahamson, E. 1996. Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1): 254–285.
- Abrahamson, E., & Fairchild, G. 1999. Management Fashion: Lifecycles, Tritters, and Collective Learning Processes. *Administrative Science Quarterly*, 44(4): 708–740.
- Ansari, S. M., Fiss, P. C., & Zajac, E. J. 2010. Made to fit: How practices vary as they diffuse. *Academy of Management Review*, 35(1): 67–92.
- Ansari, S., Reinecke, J., & Spaan, A. 2014. How are Practices Made to Vary? Managing Practice Adaptation in a Multinational Corporation. *Organization Studies*, 35(9): 1313–1341.
- Bartunek, J. M., & Rynes, S. L. 2014. Academics and Practitioners Are Alike and Unlike: The Paradoxes of Academic–Practitioner Relationships. *Journal of Management*, 40(5): 1181–1201.
- Benders, J., & Van Veen, K. 2001. What's in a Fashion? Interpretative Viability and Management Fashions. *Organization*.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. 2008. Management innovation. *The Academy of Management Review*, 33(4): 825–845.
- Bort, S., & Kieser, A. 2011. Fashion in Organization Theory: An Empirical Analysis of the Diffusion of Theoretical Concepts. *Organization Studies*, 32(5): 655–681.

- Burns, T., & Stalker, G. M. 1961. *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Camisón, C., & Villar-López, A. 2014. Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1): 2891–2902.
- Chandler, A. 1962. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Clark, T., & Greatbatch, D. 2004. Management Fashion as Image-Spectacle: The Production of Best-Selling Management Books. *Management Communication Quarterly*, 17(3): 396–424.
- Clark, T., & Salaman, G. 1998. Telling Tales: Management Gurus' Narratives and the Construction of Managerial Identity. *Journal of Management Studies*, 35(2): 137–161.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. 2010. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47: 1154–1191.
- Currie, W. L. 1999. Revisiting management innovation and change programmes: strategic vision or tunnel vision? *Omega*, 27: 747–660.
- Daft, R. L. 1978. A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *The Academy of Management Journal*, 21(2): 193–210.
- Damanpour, F. 1991. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3): 555–590.
- Damanpour, F. 2014. Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, 35(9): 1265–1285.
- Damanpour, F., & Aravind, D. 2011. Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2): 423–454.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. 1984. Organizational Innovation and Performance: The Problem of “Organizational Lag.” *Administrative Science Quarterly*, 29: 392–409.
- Damanpour, F., Szabat, K. A., & Evan, W. M. 1989. The relationship between different types of innovation and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 26(6): 587–601.
- Damart, S., & Roy, B. 2009. The uses of cost-benefit analysis in public transportation decision-making in France. *Transport Policy*, 16(4): 200–212.
- David, A. 2013a. La place des chercheurs dans l'innovation managériale. *Revue française de*

- gestion*, 39: 91–112.
- David, A. 2013b. Management Innovation, a Genealogical Perspective: The Case of Drucker's Management by Objectives and Self-Control. *59th Business History Conference Annual Meeting - BHC 2013*. Columbus, OH.
- David, A., & Hatchuel, A. 2007a. From action research to intervention research in management. In A. B. Shani, S. A. Mohrman, W. A. Pasmore, B. Stymne, & N. Adler (Eds.), *Handbook of collaborative management research*: 143–162. Sage.
- David, A., & Hatchuel, A. 2007b. From actionable knowledge to universal theory in management research. In A. B. Shani, S. A. Mohrman, W. A. Pasmore, B. Stymne, & N. Adler (Eds.), *Handbook of collaborative management research*: 33–47.
- Dent, E. B., & Bozeman, P. 2014. Discovering the foundational philosophies, practices, and influences of modern management theory. *Journal of Management History*, 20(2): 145–163.
- Eccles, R. G., & Nohria, N. 1992. *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Eisenberg, E. M. 1984. Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communication Monographs*, 51(3): 227–242.
- Foss, N. J., Pedersen, T., Pyndt, J., & Schultz, M. 2012. *Innovating Organization and Management*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Garcia, R., & Calantone, R. 2002. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2): 110–132.
- Gebauer, H. 2011. Exploring the contribution of management innovation to the evolution of dynamic capabilities. *Industrial Marketing Management*, 40(8): 1238–1250.
- Georgantzias, N. C., & Shapiro, H. J. 1993. Viable theoretical forms of synchronous production innovation. *Journal of Operations Management*, 11: 161–183.
- Giroux, H. 2006. “It was such a handy term”: Management fashions and pragmatic ambiguity. *Journal of Management Studies*, 43(6): 1227–1260.
- Godowski, C. 2003. Essai sur la dynamique d'assimilation des innovations managériales. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 9(3): 71–86.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. 1988. Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. *Organization Studies*, 9(3): 293–316.

- Greenwood, R., Hinings, C. R., & Suddaby, R. 2002. Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45(1): 58–80.
- Gumbus, A., & Lussier, R. N. 2006. Entrepreneurs use a balanced scorecard to translate strategy into performance measures. *Journal of Small Business Management*, 44(3): 407–425.
- Hage, J. T. 1999. Organizational Innovation and Organizational Change. *Annual Review of Sociology*, 25: 597–622.
- Hamel, G. 2006. The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*.
- Hamel, G. 2009. Management Innovation. It's now a moral imperative. *Leadership Excellence*, 26: 5.
- Hervas-Oliver, J.-L., & Sempere-Ripoll, F. 2014. Disentangling the influence of technological process and product innovations. *Journal of Business Research*, 68(1): 109–118.
- Heyden, M. L. M., Sidhu, J. S., & Volberda, H. W. 2015. The Conjoint Influence of Top and Middle Management Characteristics on Management Innovation. *Journal of Management*, Published .
- Hirsch, P. M., & Levin, D. Z. 1999. Umbrella Advocates Versus Validity Police: A Life-Cycle Model. *Organization Science*.
- Huczynski, A. A. 1993. Explaining the succession of management fads. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Keupp, M. M., Palmié, M., & Gassmann, O. 2012. The strategic management of innovation: A systematic review and paths for future research. *International Journal of Management Review*, 14: 367–390.
- Kieser, A. 1997. Rhetoric and Myth in Management Fashion. *Organization*, 4(1): 49–74.
- Kimberly, J. R. 1981. Managerial innovation. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design, vol. 1*: 84–104. New York: Oxford University Press.
- Knight, K. 1967. A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process. *The Journal of Business*, 40(4): 478–496.
- Laurie, N., & Cherry, C. 2001. Wanted : Philosophy of Management. *Reason in Practice*, 1(1): 3–13.

- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. 1967. Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1): 1.
- Le Masson, P., Weil, B., & Hatchuel, A. 2010. *Strategic Management of Innovation and Design*. Cambridge, UK.: Cambridge University Press.
- Mamman, A. 2009. From management innovation to management practice. *The international journal of organizational innovation*, 2(2): 22–60.
- Mccabe, D. 2002. “Waiting for dead men's shoes”: Towards a cultural understanding of management innovation, *Human Relations*, 55, 5, 505–536.
- Miller, D., & Friesen, P. H. 1978. Archetypes of Strategy Formulation. *Management Science*, 24(9): 921–933.
- Mol, M., & Birkinshaw, J. 2014. The role of external involvement in the creation of management innovations. *Organization Studies*, 35(9): 1287–1312.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. 2009. The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62: 1269–1280.
- Parnell, J. A. 2005. Strategic philosophy and management level. *Management Decision*, 43(2): 157–170.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. 2001. Studying organizational change and development: challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4): 697–713.
- Rampersad, H., & Hussain, S. 2013. *Authentic governance*. Springer.
- Rauth, I. 2015. *Understanding Management Ideas: The Development of Interpretability*. Chalmers University of Technology.
- Schick, A. 1966. The Road to PPB: The Stages of Budget Reform. *Public Administration Review*, 26(4): 243–258.
- Stjernberg, T., & Philips, A. 1993. Organizational Innovations in a Long-Term Perspective: Legitimacy and Souls-of-Fire as Critical Factors of Change and Viability. *Human Relations*, 46(10): 1193–1219.
- Suddaby, R., & Greenwood, R. 2005. Rhetorical Strategies of Legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1): 35–67.
- Tarrant, J. J. 1976. *The man who invented the corporate society*. Boston: MA: Cahnners Books.
- Teixeira Lopes, P. D., & Queiroz Barbosa, C. A. 2013. Management and organizational

- innovation in Brazil : evidence from technology innovation surveys. *Production*, 24(4): 872–886.
- Thomas, P. 2003. The Recontextualization of Management: A Discourse-based Approach to Analysing the Development of Management Thinking. *Journal of Management Studies*, 40(4): 775–801.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. 2012. Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49: 28–51.
- Van De Ven, A. H., & Poole, M. S. 1995. Explaining Development and Change in Organizations. *The Academy of Management Review*.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Heij, C. V. 2013. Management innovation: Management as fertile ground for innovation. *European Management Review*.
- Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. 2010. Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21: 367–386.
- Walston, S. L., Urden, L. D., & Sullivan, P. 2001. Hospital reengineering: an evolving management innovation: history, current status and future direction. *Journal of health and human services administration*, 23: 388–415.
- Wang, P. 2010. Chasing the Hottest IT: Effects of Information Technology Fashion on Organizations. *MIS quarterly*, 34(1): 63–85.
- Whittington, R., Pettigrew, A., Peck, S., Fenton, E., & Conyon, M. 1999. Change and Complementarities in the New Competitive Landscape: A European Panel Study, 1992–1996. *Organization Science*, 10(5): 583–600.
- Wilhelm, H., & Bort, S. 2013. How Managers Talk about their Consumption of Popular Management Concepts: Identity, Rules and Situations. *British Journal of Management*, 24(3): 428–444.
- Wischnevsky, D. J., & Damanpour, F. 2008. Radical strategic and structural change: Occurrence, antecedents and consequences. *International Journal of technology Management*, 44: 53–80.
- Wood, J. C., & Wood, M. C. 2005. *Peter F. Drucker: Critical Evaluations in Business and Management*. (J. C. Wood & M. C. Wood, Eds.). Routledge.
- Woodward, J. 1958. *Management and Technology*. London: Her Majesty's Stationary

Office.

- Wright, C., Sturdy, A., & Wylie, N. 2012. Management innovation through standardization: Consultants as standardizers of organizational practice. *Research Policy*.
- Zbaracki, M. 1998. The Rhetoric and Reality of Total Quality Management. *Administrative Science Quarterly*, 43(3): 602–636.