



HAL
open science

De l'invention à la diffusion : La poursuite de la construction d'une innovation managériale

Emilie Canet

► **To cite this version:**

Emilie Canet. De l'invention à la diffusion : La poursuite de la construction d'une innovation managériale. AIMS 2012, Jun 2012, France. halshs-00867972

HAL Id: halshs-00867972

<https://shs.hal.science/halshs-00867972>

Submitted on 30 Sep 2013

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.

De l'invention à la diffusion : La poursuite de la construction d'une innovation managériale

Emilie Canet

ATER

Université Paris-Dauphine

DRM UMR CNRS 7088 (M-Lab)

emilie.canet@dauphine.fr

Résumé :

L'objectif de ce papier est de proposer un cadre d'analyse d'une période particulière du cycle de vie des innovations managériales, qui n'est pas traitée habituellement dans la littérature. Nous nous concentrons sur le passage d'un modèle contextuel à un modèle établi (David et Hatchuel, 2007), ou en d'autres termes sur la période qui débute après l'invention et la validation locale d'une innovation managériale et s'achève lorsque l'innovation a atteint le stade d'innovation reconnue.

En nous appuyant sur les travaux des outils de gestion (Hatchuel et Weil, 1992 ; de Vaujany, 2005 ; Lorino, 2002) et leur appropriation (de Vaujany, 2006), nous précisons la structure d'une innovation managériale, avant de proposer un cadre d'analyse de cette période. Plus précisément, nous tentons de montrer que l'innovation managériale va continuer de se construire, dans le cadre d'une interaction entre son concepteur et les organisations pionnières qui expérimentent l'innovation. Nous tentons de détailler la poursuite de cette construction et d'identifier les raffinements, compléments ou encore versions qui peuvent apparaître dans cette période. Enfin, nous précisons cette poursuite de la construction, à travers les attributs de l'innovation elle-même (variabilité interprétative, complexité, divisibilité) mais aussi les attributs du concepteur (notoriété et implication) et des pionniers (nombre, variété, conscience de leur statut de pionnier).

Mots-clés : innovation managériale, appropriation, diffusion, outils de gestion

INTRODUCTION

Au sein de la littérature foisonnante sur l'innovation, certains auteurs se sont intéressés à une forme particulière d'innovation : l'innovation managériale. L'innovation managériale a été analysée sous différentes perspectives : le processus d'adoption par les organisations (Gill et Whittle, 1992 ; Zbaracki, 1998 ; Lynch, 2007), le processus de diffusion (Huczynski, 1993 ; Watson, 1994 ; Rogers, 1995 ; Abrahamson et Fairchild, 1999 ; Sturdy, 2004), les conditions socio-économiques d'émergence de l'innovation (Chandler, 1962 ; Abrahamson, 1996) et enfin les modes managériaux (Midler, 1986 ; Gill et Whittle, 1992 ; Abrahamson, 1996 ; Abrahamson et Fairchild, 1999). Cette littérature a tendance à considérer l'innovation managériale comme un monolithe dans sa conception, son adoption et son application (Wolfe, 1994). Ainsi, cette littérature traite d'innovations managériaux à succès qui se diffusent à grande échelle.

Une autre frange de la littérature sur l'innovation managériale se concentre sur l'innovation managériale en elle-même, son émergence (David et Hatchuel, 2007; Birkinshaw, Hamel et Mol, 2008). Elle précise la conception de l'innovation jusqu'au moment de son étiquetage, c'est-à-dire la sélection de son nom. Le choix d'un nom pour une innovation conduit à expliciter l'identité de l'objet au sens d'un concept qui le résume (par exemple « Forme M » ou encore « Management par objectifs et auto-contrôle »). Cet étiquetage assure l'autonomisation possible de cet objet qui va alors pouvoir circuler dans un certain espace. La sélection du nom peut suivre de près, ou non, la conception de l'innovation sous sa forme « actionnable ».

Cependant, il n'existe que peu de travaux sur la période intermédiaire entre la conception de l'innovation et la diffusion, au sens de la diffusion à grande échelle d'une innovation considérée comme reconnue. Or il nous semble pertinent de nous interroger sur cette période intermédiaire. Si l'on fait référence aux travaux de David et Hatchuel (2007), nous nous intéressons au passage d'un modèle contextuel à un modèle établi. Un modèle contextuel est un modèle (ensemble d'hypothèses, de règles, etc.) en place dans une organisation, et donc partagé par les membres de cette organisation. Ce modèle existe sous sa forme « actionnable » et n'est donc pas nécessairement théorisé ni même consciemment utilisé par les acteurs. Un modèle est considéré comme « établi » à partir du moment où il est validé et considéré comme légitime non seulement dans l'organisation qui l'a inventé, mais aussi par des acteurs extérieurs à l'organisation : académiques et professionnels reconnus. Par exemple, la norme ISO 9000 et les procédures qui accompagnent sa mise en œuvre et

le contrôle de sa bonne application dans une organisation relèvent d'un modèle établi (plus précisément, selon Hatchuel et David, une théorie établie en usage : ETU – « *established theory* » in use) alors même que des acteurs pourraient avoir une démarche d'assurance qualité, en utilisant différentes formes de reporting et de contrôle, et donc être, en quelque sorte, ISO 9000 sans le savoir (théorie contextuelle en usage, CTU – « *contextual theory in use* »). Dans l'histoire des pratiques de management, l'« établissement » d'un modèle se fait presque toujours par un processus d'institutionnalisation qui s'appuie sur des pratiques émergentes au sein d'organisations pionnières (David et Hatchuel, 2007).

Plusieurs auteurs ont mis en évidence la nécessité de voir la conception de manière large et intégrée aux processus d'utilisation et de mise en œuvre. C'est ce que Lorino (2002) appelle la posture « pragmatique » vis-à-vis des outils de gestion, dans laquelle la conception est considérée comme une action continue, assurant un processus de construction/reconstruction de l'outil au fil de son utilisation. L'analyse de la conception implique donc celle des acteurs qui utilisent l'outil, ainsi que les apprentissages qui en résultent. Nous pouvons également faire référence aux travaux sur l'appropriation des outils de gestion que propose de Vaujany (2006). Ces travaux mettent en avant l'impossibilité de distinguer conception et usage de l'outil dans la mesure où l'outil se forme au fur et à mesure de sa mise en œuvre dans les organisations.

Dans cette période particulière de la vie des innovations managériales, le passage d'un modèle contextuel à un modèle établi implique que l'innovation, théorisée et étiquetée, soit testée par de nouvelles organisations, afin d'apparaître légitime et « établie ». Si l'on fait référence aux travaux de Rogers (1995), ces organisations sont les « innovateurs » (« *innovators* ») qui forment la première catégorie d'adopteurs après l'invention, dans le cycle de vie d'une innovation. Ces acteurs, capables de supporter un degré d'incertitude élevé par rapport aux autres catégories d'acteurs dans leur décision d'adoption, sont en réalité les « pionniers » qui adoptent l'innovation.

Au regard des perspectives sur la conception que nous venons d'exposer rapidement, la mise en œuvre de l'innovation dans de nouvelles organisations participe à la poursuite de la conception de l'innovation. Cela s'ajoute au fait que 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 avec une organisation pilote et sont donc ouvertes à des modifications et

des améliorations. Ce manque d'achèvement laisse aux adopteurs l'opportunité d'expérimenter et de modifier l'innovation pour qu'elle s'adapte à leurs spécificités (Godowski, 2003 ; Mamman, 2009). Nous nous intéressons donc à cette période particulière, qui débute après l'invention et la validation locale d'une innovation managériale et s'achève lorsque l'innovation a atteint le stade d'innovation reconnue, au cours de laquelle l'invention initiale est soumise aux contextes de nouvelles organisations, et continue nécessairement de se construire. Nous allons donc tenter d'identifier les modalités de la poursuite de la construction des innovations managériales au cours de cette période particulière de leur cycle de vie.

Pour cela, nous allons, tout d'abord, définir la structure d'une innovation managériale et préciser de quelle manière cette structure peut varier. Puis nous nous appuyerons sur les travaux sur l'appropriation (de Vaujany, 2006), pour préciser comment au cours des interactions entre concepteur et pionniers, l'innovation peut se modifier. Enfin, nous identifierons certains facteurs qui influencent ce mécanisme d'évolution des innovations dans cette phase particulière.

1 LA STRUCTURE D'UNE INNOVATION MANAGÉRIALE

Birkinshaw, Hamel et Mol (2008) proposent une définition opérationnelle de l'innovation managériale. Ainsi, définissent-ils l'innovation managériale 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 »¹ (Birkinshaw, Hamel, et Mol 2008).

A travers cette définition, Birkinshaw, Hamel et Mol se positionnent sur trois caractéristiques de l'innovation managériale. Tout d'abord, l'innovation managériale concerne une pratique, un processus, une structure ou encore une technique : nous nous situons donc à un niveau opérationnel, celui des innovations réellement mises en œuvre par les organisations, et non au niveau abstrait des idées managériales. De plus, les innovations sont considérées comme telles dès lors qu'elles sont nouvelles par rapport à l'état de l'art, et non pas uniquement pour les organisations qui les adoptent (Rogers, 1995 ; Zbaracki, 1998). Enfin, les auteurs précisent l'intentionnalité des innovations managériales, qui visent à prolonger, à étendre les objectifs de l'organisation. Ces travaux

¹ « The invention 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 » (Birkinshaw et al., 2008, p.825)

s'inscrivent dans une perspective « évolutionniste¹ » (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.

Avant de tenter de préciser la poursuite de la construction de l'innovation managériale, entre son invention et son statut « établi », il nous semble nécessaire de réfléchir à la structure d'une innovation managériale. Pour cela, nous nous appuyons sur les travaux sur les outils de gestion (Hatchuel et Weil, 1992 ; Moisdon, 1997 ; de Vaujany, 2005). En effet, l'innovation managériale est une forme particulière d'innovation puisqu'il s'agit d'une innovation dans les pratiques de management, à travers le développement de nouveaux outils, techniques, processus. Ce sont donc les méthodes de travail ou l'organisation du travail qui vont être modifiées. Ces innovations managériales se caractérisent donc par les activités auxquelles elles vont contribuer : les activités de gestion et de management. On peut donc aisément les rapprocher des outils de gestion, qui se distinguent des autres objets parce qu'ils participent aux « actes de la trilogie : prévoir, décider, contrôler » (Moisdon, 1997). Aussi, est-il possible de mobiliser la structure des outils de gestion pour caractériser les innovations managériales.

Nous reprenons la structure proposée par Lorino (2002) qui précise que chaque outil de gestion est composé d'un artefact et d'un schème d'action. Nous considérons que nous retrouvons ces deux éléments dans l'innovation managériale.

1.1 L'ARTEFACT

L'artefact est l'objet matériel et informationnel de l'innovation managériale. On peut le rapprocher de la notion de substrat technique (Hatchuel et Weil, 1992) qui correspond à l'ensemble des supports concrets sur lesquels repose l'outil et qui lui permet de fonctionner. Cet artefact se compose d'un ou plusieurs objets de gestion qui sont les unités élémentaires des outils de gestion et le support de l'action organisationnelle (de Vaujany, 2005). Ces objets de gestion sont mis en œuvre grâce aux règles et leur combinaison, et forment ainsi les outils de gestion. On retrouve donc dans cet artefact les indicateurs, les termes techniques, les concepts, les schémas, les courbes, les graphiques, les tableaux de bord, les interfaces d'outils informatiques ou encore les référentiels.

¹ Evolutionary.

1.2 LE SCHEME D'ACTION

Le schème d'action assure la mise en œuvre de l'artefact, dans la mesure où il constitue le schéma mental des opérations à mener. Le schème d'action repose sur la philosophie gestionnaire de l'innovation (Hatchuel et Weil, 1992). Celle-ci traduit l'esprit et les comportements de travail que l'outil promeut. L'organisation de ces comportements (dans le cas d'une procédure opérationnelle, par exemple) ou encore l'incitation à leur adoption (dans le cas d'un outil de rémunération, par exemple) assure leur promotion (Detchassar et Journé, 2007). La philosophie gestionnaire traduit donc le but général de l'utilisation de la technique telle que pensée par le concepteur, mais celle-ci peut différer des objectifs des acteurs qui l'utilisent. 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). Sur cette philosophie, se construisent les principes et les pratiques de l'innovation managériale (Mamman, 2009). Les principes correspondent aux règles de gestion. Celles-ci sont les discours ou les pratiques qui orientent l'action des acteurs dans les organisations et leur usage des outils ou dispositifs de gestion (de Vaujany, 2005). Ces règles peuvent être formelles comme informelles. Les pratiques sont les manières de réaliser une tâche dans la logique de l'innovation managériale. Celles-ci peuvent être observées, tels des résultats. Elles permettent donc de justifier de la mise en œuvre de l'innovation. Il nous semble également important d'inclure, dans ce schème d'action, la vision simplifiée des relations organisationnelles (Hatchuel et Weil, 1992). Cette vision décrit les rapports entre les acteurs de l'organisation influencés par l'outil, parce qu'ils l'utilisent ou parce qu'ils se conforment à ses prescriptions. En d'autres termes, l'outil de gestion scénarise l'action d'un ensemble d'acteurs, il décrit la scène et les participants à la scène dont l'outil vient régler le jeu. Dans ce schème d'action, on retrouve donc la pensée intellectuelle qui guide l'action et la dimension politique, implicite ou explicite qui composent l'outil de gestion (Aggeri et Labatut, 2010).

Innovation managériale composée de :

Artefact (Lorino, 2002)	Schème d'action (Lorino, 2002)
Substrat technique (Hatchuel et Weil, 1992) Objet de gestion (de Vaujany, 2005)	Philosophie gestionnaire (Hatchuel et Weil, 1992 ; Mamman, 2009) Principes (Mamman, 2009) – Règles de gestion (de Vaujany, 2005) Pratiques (Mamman, 2009) Vision simplifiée des relations organisationnelles (Hatchuel et Weil, 1992)

Tableau 1 : Structure de l'innovation managériale

L'innovation managériale reflète donc l'intégration des différents éléments de manière codifiée et systématique dans une logique d'acteur particulière. Cette intégration se traduit dans l'utilisation et la mise en œuvre de l'innovation.

1.3 LES MODIFICATIONS POSSIBLES DE L'INNOVATION MANAGERIALE AU MOMENT DE LEUR ADOPTION

Certains auteurs (Mamman, 2009 ; Ansari et *al.*, 2010) ont montré de quelle manière pouvaient varier, se modifier les innovations au cours de leur mise en œuvre dans les organisations. Nous reprenons ces travaux, en tentant de préciser ces modifications, par le biais de la structure des innovations que nous venons de présenter. Nous cherchons donc à rentrer dans le détail de ces modifications et proposer une définition plus précise de ces modifications.

Les modifications des innovations managériales peuvent être de plusieurs natures : addition, omission, substitution, hybridation (Mamman, 2009). L'addition correspond à l'ajout d'éléments aux composants de l'innovation managériale afin de répondre aux objectifs spécifiques de l'organisation. Au contraire, l'omission est la suppression d'éléments aux composants de l'innovation managériale afin qu'elle puisse être utilisée plus facilement par l'organisation. La substitution correspond au remplacement de certains éléments par d'autres. Enfin, l'hybridation est la combinaison d'éléments d'une innovation avec ceux d'une autre innovation managériale. Ainsi, l'hybridation peut impliquer une omission ou une addition.

Il nous semble intéressant de tenter d'appliquer ces notions aux différents éléments qui composent l'innovation. Comme nous l'avons rappelé plus haut, nous considérons que l'innovation managériale se compose d'un schème d'action et d'un artefact. Ces deux éléments sont relativement

indépendants, et leur association participe à la création de l'identité de l'innovation. Un même schème d'action peut s'appliquer à plusieurs artefact, et de la même manière un artefact peut s'intégrer dans différents schèmes d'actions (Lorino, 2002). Ainsi, la mise en œuvre de l'innovation dans un nouveau contexte organisationnel peut-elle potentiellement conduire à deux types de modification : modification de l'artefact qui s'accompagne de la fidélité au schème d'action initial et inversement conservation de l'artefact avec une variation du schèmes d'action.

Nous pouvons tenter d'affiner l'application des notions de la modification proposées par Mamman (2009) aux éléments qui composent l'innovation managériale.

L'addition et l'omission s'appliquent aisément aux objets de gestion, au substrat technique, aux principes et règles de gestion ou encore aux pratiques. En effet, il semble possible d'ajouter un nouvel objet ou au contraire de l'enlever, d'ajouter ou d'enlever du substrat comme il est possible de proposer une nouvelle règle, éviter ou contourner une règle existante, ou encore d'ajouter de nouvelles pratiques ou de ne pas toutes les mettre en œuvre. En revanche, il ne semble pas pertinent de parler d'addition ou d'omission de philosophie gestionnaire ou de vision simplifiée des relations gestionnaires. Chacun de ces éléments forment un tout, et la philosophie et la vision des relations sont soit respectées, soit elles ne le sont pas.

La substitution et l'hybridation correspondent au remplacement d'un élément par un autre. La différence entre ces deux modalités tient au fait que l'élément de remplacement provienne ou non d'une autre innovation managériale. Ce remplacement semble s'appliquer à tous les éléments constituant une innovation : objet de gestion, philosophie gestionnaire, principe ou règle de gestion, pratiques, vision simplifiée des relations organisationnelles. Ainsi, il est possible de remplacer la philosophie gestionnaire par une autre philosophie en conservant un même artefact, ou encore de remplacer la vision simplifiée des relations organisationnelles par une autre vision.

Nous pouvons penser que la modification de la philosophie gestionnaire ou de la vision simplifiée des relations organisationnelles auront un impact plus grand sur l'identité de l'innovation, qu'un simple changement d'une règle, d'une pratique ou encore d'un objet.

En utilisant ces différents types de modifications, il nous semble intéressant de préciser les notions d'extensivité et de fidélité qui caractérisent les évolutions des innovations managériales. Selon Ansari *et al.* (2010), la mise en œuvre de l'innovation sera fidèle à l'innovation telle que pensée par le concepteur, si elle ressemble en nature aux caractéristiques de la version initiale. L'extensivité correspond au degré de mise en place de la pratique par rapport à la version précédente. Cette

extensivité traduit donc les efforts importants ou restreints déployés pour mettre en œuvre la pratique. Cette notion porte donc sur le dosage de la pratique et peut être rapproché de l'échelle de mise en œuvre.

Si l'on souhaite traduire ces notions avec le vocabulaire employé précédemment, il est possible de considérer que la mise en œuvre de l'innovation est peu fidèle, « sur-mesure » (Ansari et *al.*, 2010) à la version originale lorsque la philosophie gestionnaire ou la vision simplifiée est remplacée, par substitution ou hybridation, par une autre. Cela concourt à modifier l'identité de l'innovation. La mise en œuvre est également peu fidèle lorsqu'il y a une modification conséquente, par addition, omission, substitution ou hybridation, de substrat technique, d'objets de gestion, de règles ou encore de pratiques de l'innovation. On considérera que la modification est conséquente lorsque cette nouvelle combinaison d'éléments a un impact sur l'identité de l'innovation.

En revanche, la mise en œuvre sera fidèle si elle respecte la philosophie gestionnaire, la vision simplifiée des relations organisationnelles, et si la modification des éléments techniques, des règles et des pratiques n'a pas de conséquence sur l'identité de l'innovation. Ainsi, une mise en œuvre fidèle peut tout à fait inclure une addition, omission ou remplacement de règles, d'objets ou de pratiques. Il serait irréaliste de considérer, du fait des spécificités d'une innovation managériale, que celle-ci puisse être mise en œuvre de façon totalement identique dans deux organisations différentes.

De la même manière, il nous semble utile de préciser la notion d'extensivité à l'aide de ce vocabulaire. La mise en œuvre sera peu extensive, ou de « faible dosage » (Ansari et *al.*, 2010), si la version de l'innovation est incomplète, c'est-à-dire que tous les aspects de l'innovation ne sont pas mis en œuvre. Cela se traduit par une omission d'une partie du substrat technique, d'objets de gestion, de règles ou de principes de la version originale de l'innovation. Une version peu extensive conserve en revanche la philosophie gestionnaire ou la vision simplifiée des relations organisationnelles de la version originale de l'innovation.

La mise en œuvre de l'innovation dans une organisation peut également combiner un caractère peu fidèle et peu extensif, on parle alors d'adaptation « distante » (Ansari et *al.*, 2010). Ainsi, à l'omission d'éléments de l'artefact, ou de règles et de pratiques s'ajoutent le remplacement de la philosophie gestionnaire ou de la vision simplifiée des relations organisationnelles par une autre.

Version fidèle, « complète et vraie »	Version peu fidèle, « sur-mesure »	Version peu extensive, « faible-dosage »	Version peu fidèle et peu extensive, « distante »
-Addition, omission ou remplacement de règles, d'objets ou de pratiques	-Substitution ou hybridation de la philosophie gestionnaire -Substitution ou hybridation de la vision simplifiée des relations organisationnelles -Modification conséquente, par addition, omission, substitution ou hybridation, de substrat technique, d'objets de gestion, de règles ou encore de pratiques	-Omission d'une partie du substrat technique, d'objets de gestion, de règles ou de principes	-Omission d'éléments de l'artefact, ou de règles et de pratiques ET remplacement de la philosophie gestionnaire ou de la vision simplifiée des relations organisationnelles

Tableau 2 : Description des modifications possibles d'une innovation managériale

2 LA POURSUITE DE LA CONCEPTION DE L'INNOVATION AU FIL DU PROCESSUS D'APPROPRIATION DES PIONNIERS

Dans cette recherche, nous cherchons à comprendre l'évolution de l'innovation dans une période particulière : qui débute après l'invention et la validation locale d'une innovation managériale et s'achève lorsque l'innovation a atteint le stade d'innovation reconnue. Cette période implique l'expérimentation de l'innovation par de nouvelles organisations, conscientes ou non de leur statut de pionnier. Nous faisons l'hypothèse que cette phase va assurer la poursuite de la construction de l'innovation managériale.

Cette mise en œuvre de l'innovation par des organisations va impliquer une appropriation de l'innovation par ces acteurs. La compréhension de l'appropriation passe par l'analyse de trois regards complémentaires : celui du concepteur, celui des utilisateurs dans leur processus d'apprentissage et celui des utilisateurs dans le développement de leur intérêt pour l'innovation (de Vaujany, 2006). Cette idée de trois regards complémentaires met en lumière une double contrainte pour le concepteur face aux utilisateurs dans sa volonté de faire adopter l'innovation managériale : la compréhension de l'innovation par les utilisateurs et l'intérêt que suscite l'innovation.

La prise en compte de ces trois regards rejoint l'idée du rôle « concepteur » de la réception (Hatchuel et Weil, 2008). Le résultat du travail de conception n'aboutit pas à une innovation achevée, mais est le point de départ d'un nouveau travail de conception réalisé par l'utilisateur. Ainsi, l'utilisateur peut poursuivre le travail de construction de l'innovation et faire évoluer de lui-même les caractéristiques et l'identité de l'innovation. Il faut donc analyser à la fois conception et réception pour avoir une vision complète du phénomène.

Il nous semble important de préciser que notre réflexion s'applique aux situations dans lesquelles le ou les concepteurs, qu'ils soient acteurs internes (qu'ils appartiennent à l'organisation dans laquelle l'innovation est inventée et mise en œuvre) ou acteurs externes (académiques, consultants, etc.), ont une volonté de diffusion de leur innovation, et peuvent de manière plus ou moins proche, suivre l'appropriation de l'innovation par les pionniers.

Nous détaillerons tout d'abord les trois phases de l'appropriation, et préciserons ce qui conduit à des évolutions. Ensuite nous tentons de proposer des chemins d'évolution de l'innovation dans la phase de pré-appropriation et celle d'appropriation originelle.

2.1 LES TROIS PHASES DE L'APPROPRIATION

Le processus d'appropriation se déroule en trois phases : « pré-appropriation », « appropriation originelle » et « ré-appropriation », qui démarrent avant la mise en œuvre de l'outil et perdurent après les premières routines d'utilisation (de Vaujany, 2006). Au cours de ces différentes phases, plusieurs modifications, évolutions de l'innovation managériale peuvent se produire. Nous allons tenter de voir dans quelle mesure celles-ci se produisent à chaque étape et comment peuvent interagir concepteurs et pionniers dans ces différentes phases. En effet, nous pouvons supposer que ces différentes phases vont impliquer différents niveaux d'interaction entre les concepteurs et les organisations pionnières. La phase de « pré-appropriation » est celle de la co-conception ainsi que des échanges et des discussions avec des utilisateurs potentiels, au cours de présentations ou de formations. Elle n'implique pas encore la mise en œuvre de l'innovation dans une organisation. Si l'innovation est acceptée, va se produire la phase d'« appropriation originelle ». Cette phase démarre avec l'entrée de l'innovation dans l'organisation et se termine avec l'émergence de routines d'utilisation. Chaque organisation peut ainsi développer sa propre interprétation de l'innovation. Enfin, si l'innovation perdure dans l'organisation, elle peut faire l'objet d'une « ré-appropriation », phase dans laquelle les acteurs font évoluer l'outil, qui n'est pas l'objet de routines « définitives ».

L'innovation va donc se construire au fil de ces processus d'appropriation des premières organisations, c'est-à-dire dans leur prise de connaissance de la potentielle innovation reconnue puis de sa mise en œuvre.

Cette définition de l'appropriation qui inclut la phase de pré-appropriation nécessite de prendre en compte les interactions, entre concepteur et utilisateurs potentiels, qui se produisent au sujet de

l'innovation, mais qui n'impliquent pas nécessairement la mise en œuvre de l'innovation. Le concepteur peut donc apprendre et faire évoluer son innovation à partir d'une pré-appropriation qui échoue et ne conduit pas à l'adoption et à l'appropriation. Sont ainsi inclus dans les pionniers, les acteurs qui vont au moins prendre connaissance de l'innovation.

2.2 LES RAISONS DES EVOLUTIONS DE L'INNOVATION AU COURS DE L'APPROPRIATION

Avant de montrer les différentes modalités de la poursuite de la construction de l'innovation au cours des différentes phases de l'appropriation, il nous semble intéressant de rappeler dans quelle mesure l'évolution de l'innovation managériale est inévitable après son invention initiale.

En effet, les innovations managériales, formes particulières d'innovation, présentent certaines caractéristiques qui conduisent à des modifications. L'innovation managériale est un concept abstrait, et contrairement à l'innovation technique, des zones d'incompréhension existent (Mamman, 2009). Ce caractère imprécis de l'innovation peut s'expliquer par l'abstraction nécessaire au transfert de l'innovation (Lillrank, 1995). Cette abstraction provient de la nécessité de se dégager du contexte original de la mise en œuvre de l'innovation.

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 inventées avec une organisation pilote, elles sont donc ouvertes à des modifications et des améliorations. Ce manque d'achèvement laisse aux adopteurs l'opportunité d'expérimenter et de modifier l'innovation pour qu'elle s'adapte à leurs spécificités (Godowski, 2003 ; Mamman, 2009). Cela peut être rapproché des caractéristiques des outils de gestion et l'idée que, par nature, un outil de gestion est incomplet (Aggeri et Hatchuel, 1997) et procure une « flexibilité instrumentale et interprétative » (de Vaujany, 2006). Ainsi, dès lors qu'un acteur souhaitera mettre en place dans son organisation un outil de gestion, il bénéficiera d'une certaine marge de liberté quant à son utilisation, et donc une possibilité de le modifier.

L'ensemble de ces caractéristiques de l'innovation managériale vont donc conduire à son évolution dès lors qu'elle sera mise en place dans les organisations. Ces évolutions vont ensuite dépendre de l'adéquation entre l'innovation et les organisations qui la mettent en œuvre (Ansari et al., 2010). Les besoins, les objectifs ou les structures spécifiques des organisations peuvent accentuer le besoin de transformation de l'innovation.

Au fil du processus d'appropriation de l'innovation par les pionniers, l'innovation va continuer à se construire, se définir, se compléter. Ces compléments vont être de différentes natures et peuvent avoir un impact plus ou moins importante sur l'identité de l'innovation. En d'autres termes, la modification ou le complément peut conduire à des versions plus ou moins éloignées de la version originelle proposée par le concepteur. Nous nous intéressons ici aux situations dans lesquelles le concepteur interagit, intervient ou observe l'appropriation par les pionniers.

Il nous semble intéressant de distinguer la première étape de l'appropriation, la « pré-appropriation » des deux suivantes qui, elles, impliquent une mise en œuvre de l'innovation. Dans la première étape, on reste à un niveau d'échanges, de réflexion sur l'innovation mais sans entrer dans sa mise en œuvre effective. Nous supposons que cette différence va avoir un impact sur la manière de faire évoluer l'innovation dans cette logique générale d'appropriation de l'innovation.

Dans la suite de notre exposé, nous allons limiter notre analyse à la phase de pré-appropriation et d'appropriation originelle. Tout d'abord, nous pensons que les différences d'impact des trois phases sur l'innovation proviennent du fait que la première phase ne consiste qu'en un échange et une réflexion sur l'innovation, alors que les suivantes impliquent sa mise en œuvre. Ainsi, la comparaison des deux premières suffit à mettre en évidence ces différences.

2.3 LA POURSUITE DE LA CONSTRUCTION DE L'INNOVATION DANS LA PHASE DE PRE-APPROPRIATION

Dans la phase de pré-appropriation, il nous semble que le niveau de réflexion est celui de l'« applicabilité » de l'innovation dans un contexte donné, celui du ou des pionniers qui interagissent avec le concepteur. Ces acteurs s'interrogent sur la pertinence et la possibilité de mettre en œuvre l'innovation. Ils souhaitent donc comprendre comment elle fonctionne mais aussi dans quelle mesure elle va répondre à leur problème. Nous sommes donc dans une réflexion « en apesanteur », « théorique », de l'application de l'innovation. Le concepteur doit parvenir à bien faire comprendre l'innovation de manière à ce qu'elle paraisse appropriée et pertinente pour l'organisation.

A l'issue de l'invention, le concepteur n'a expérimenté son innovation que dans une ou un petit nombre d'organisations partenaires, il peut donc être incité dans cette période à « imaginer » les

conséquences, les résultats de la mise en œuvre de son innovation dans un autre contexte et de nouvelles utilisations de l'innovation. Ainsi, il ne peut s'appuyer que sur une expérience réduite et, probablement, insuffisante pour faire face à l'ensemble des situations que peuvent aborder les pionniers. Nous nous retrouvons dans une situation de « *in vitro thought experiment* » (Birkinshaw et al., 2008), le concepteur s'appuie sur sa connaissance de l'innovation pour la préciser et orienter sa mise en œuvre dans l'organisation. Ces échanges le conduisent donc à proposer des compléments qui ne sont, à cet instant, pas encore testés et confrontés au réel¹.

De plus, la réflexion sur l'applicabilité de l'innovation conduit le concepteur, parce qu'il est confronté à des interrogations sur l'innovation, à formaliser des aspects dont il n'avait pas nécessairement conscience ou qu'ils n'avaient pas encore formalisés. Cette phase de pré-appropriation les révèle et le conduit à les inclure de manière systématique dans l'innovation. Au cours de cette période particulière de la vie des innovations managériales, la théorisation (Birkinshaw, et al. 2008), à partir de l'expérience initiale d'invention se poursuit.

Nous pouvons essayer de préciser dans quelle mesure l'artefact et le schème d'action qui composent l'innovation peuvent évoluer dans un contexte de pré-appropriation. Il est important de rappeler que le concepteur a deux contraintes face aux utilisateurs potentiels : assurer une bonne compréhension de l'innovation et susciter son intérêt, dans l'objectif de faire adopter l'innovation.

L'artefact (Lorinon, 2002), support matériel et concret de l'innovation, semble être la composante la plus facile à présenter aux utilisateurs potentiels, dans la mesure où il s'agit d'une connaissance explicite et donc facile à transmettre (Polanyi, 1966 ; Nonaka et Takeuchi, 1997). Cette présentation de l'artefact est particulièrement importante dans l'objectif de compréhension de l'innovation par l'utilisateur potentiel. Il s'agit de faire comprendre la « mécanique » de l'innovation. Plus celle-ci sera claire pour l'utilisateur, mieux il appréhendera et verra de quelle manière celle-ci peut avoir un intérêt dans son organisation. L'échange entre concepteur et utilisateur potentiel peut donc amener à préciser le substrat. Face à des questions « techniques » précises de l'utilisateur, le concepteur peut être conduit à ajouter des éléments au substrat qui n'existaient pas initialement. Le substrat s'enrichit et se complète, reste à voir si la modification de ce substrat a un impact sur l'identité-même de l'innovation. De manière symétrique, si le substrat est riche, le concepteur peut être amené à n'en

¹ On peut faire ici un parallèle avec la question de la généralisation des résultats dans l'étude de cas. Voir notamment Yin (1989) et David (2004) sur ce point.

présenter qu'une version partielle, suffisante pour la compréhension et l'intérêt de l'utilisateur, avec l'objectif de présenter l'intégralité du substrat, une fois que la décision aura été prise de mettre réellement l'innovation en œuvre dans l'organisation. Ainsi, des versions moins extensives de l'innovation peuvent-elles apparaître, avec un artefact incomplet.

Le schème d'action, schéma mental des opérations à mener pour mettre en œuvre l'innovation, est nécessairement plus contextuel que l'artefact. Même si un effort a été mené par le concepteur afin de théoriser, généraliser l'innovation, celle-ci est toujours empreinte des particularités de l'organisation dans laquelle l'innovation a été inventée : structure et relations organisationnelles, style de management, taille de l'organisation, contraintes de l'environnement, etc. De plus, le concepteur n'a pas nécessairement conscience du caractère contextuel de certains aspects de l'innovation. Ainsi, le schème d'action, composé d'éléments plus tacites que l'artefact, est plus difficile à expliciter et théoriser (Polanyi, 1966).

Les échanges entre utilisateurs potentiels et le concepteur, dans cette phase de pré-appropriation va donc avoir un impact important sur ce schème d'action. Les questions sur l'innovation vont conduire le concepteur à prendre conscience des aspects tacites de l'innovation et à les expliciter. Les aspects plus contextuels, ainsi mis à jour, peuvent donc évoluer dans une logique d'abstraction et de généralisation. Il nous semble que ceci est particulièrement vrai pour la philosophie gestionnaire de l'innovation, élément difficile à faire émerger et à formaliser. Ainsi, ces échanges peuvent conduire, d'une part, à préciser la philosophie gestionnaire. D'autre part, cela permet également de s'interroger sur la mise en œuvre de l'artefact dans un contexte très éloigné de celui de l'organisation dans laquelle l'innovation a été conçue. Ce nouveau contexte peut conduire à adopter l'artefact avec une philosophie gestionnaire différente.

De la même manière, le concepteur peut être amené à préciser les règles ou les pratiques face aux préoccupations de mise en œuvre de l'innovation par les utilisateurs potentiels, ou à en proposer de nouvelles. Comme nous l'avons suggéré pour l'artefact, il est possible que le concepteur ne présente pas l'intégralité des principes et des règles de gestion qui forment l'innovation. La logique est la même que précédemment, il peut vouloir simplifier l'innovation afin d'en faciliter la compréhension.

Tous ces aspects du schème d'action, révélés ou inventés au cours de l'interaction entre le concepteur et le pionnier (philosophie gestionnaire, principes, règles de gestion, vision simplifiée des relations organisationnelles) sont à ce stade des propositions qui doivent être confrontées avec

la réalité afin de valider leur pertinence et leur efficacité. Il est intéressant de noter que le concepteur ne précise pas nécessairement à ces interlocuteurs que ces propositions ne sont que des propositions « inventées » face à la situation exposée par l'utilisateur potentiel ; celui-ci ne sait pas qu'il peut être un futur expérimentateur d'un nouveau schème d'action, et potentiellement d'une nouvelle forme de l'innovation.

Cette manière d'appréhender la poursuite de la construction de l'innovation dans cette étape de pré-appropriation par des utilisateurs potentiels peut être rapprochée des travaux de Clark et Salaman (1998) et de Clark et Greatbach (2002). Ces auteurs envisagent la relation entre gourous et managers, donc entre concepteurs d'innovation managériale et utilisateurs comme une relation collaborative qui conduit à construire et modifier ensemble l'innovation, dans un processus de construction et reconstruction de problèmes et de solutions (Clark et Salaman, 1998). Ainsi, suite à la création de leur idée, les concepteurs en font des présentations orales au cours desquelles ils veulent confronter leur concept à l'avis critique des managers : les tester et recueillir les réactions. De la même manière, certains concepteurs utilisent un article dans un journal populaire pour tester leur idée émergente sur le public potentiel du livre à venir. Ainsi les feedbacks sont une importante partie du processus de développement (Clark et Greatbach, 2002). Cependant, ces auteurs considèrent que ces interactions ne conduisent qu'à l'amélioration du discours, de la rhétorique sur l'innovation, et qu'il n'y a pas d'évolution sur le contenu technique ou la pertinence de l'innovation (Clark et Salaman, 1998 ; Clark et Greatbach, 2002). Suite à ce que nous venons de présenter sur l'évolution possible de l'innovation au cours de la pré-appropriation et parce qu'il nous semble impossible de considérer l'innovation et sa rhétorique de manière indépendante (Giroux, 1999), nous pensons que cette relation collaborative a également un impact sur le contenu de l'innovation.

2.4 LA POURSUITE DE LA CONSTRUCTION DE L'INNOVATION DANS LA PHASE D'APPROPRIATION ORIGINELLE

Dans la phase d'appropriation originelle, qui correspond à l'entrée de l'innovation dans l'organisation, et donc à sa mise en œuvre concrète, les acteurs vont être confrontés à des problématiques pratiques de mise en œuvre de l'innovation dans leur organisation.

Ainsi, l'innovation est-elle mise à l'épreuve de la réalité de la mise en œuvre. L'artefact va donc être

testé, mais c'est surtout le schème d'action qui va être confronté à la réalité de chaque organisation. Cette expérimentation de l'innovation va conduire à une compréhension plus fine de l'innovation puisque les acteurs l'utilisent mais va aussi permettre de mettre en évidence l'intérêt de son utilisation de manière concrète.

Le concepteur va être confronté à des problèmes de compréhension plus pratiques, il peut être amené à préciser des aspects de mise en œuvre ou à observer comment l'organisation complète ou modifie l'innovation pour la mettre en œuvre dans l'organisation. Les évolutions, modifications proposées par le concepteur sont dans ce cas tout de suite mise à l'épreuve de l'expérience au sein de l'organisation.

Nous pouvons proposer, comme précédemment, de réfléchir à l'évolution de l'innovation dans cette phase en distinguant schème d'action et artefact. Ces évolutions peuvent être le fruit de deux mécanismes. Tout d'abord, cette mise en œuvre peut être l'occasion de l'expérimentation de ce qui a été « imaginé » et proposé par le concepteur dans la phase de pré-appropriation. De plus, la mise en œuvre de l'innovation conduit à soulever des questions, des spécificités, des difficultés qui peuvent rendre nécessaire une évolution de l'innovation. Tout cela participe à la poursuite de la construction de l'innovation.

Le schème d'action va nécessairement évoluer du fait de sa confrontation à la réalité de l'organisation. Les acteurs de l'organisation se trouvent dans une situation dans laquelle ils souhaitent comprendre comment l'innovation fonctionne et de quelle manière il faut la mettre en œuvre pour en tirer des bénéfices.

Tout d'abord, les principes ou règles de gestion qui guident la mise en œuvre sont appelés à se préciser et à se compléter. En effet, ils ne sont pas toujours explicités dans l'innovation initiale (Mamman, 2009). L'appropriation peut conduire à l'explicitation de règles existantes, la suppression de règles non applicables dans le contexte particulier de l'organisation ou encore l'ajout de règles nécessaires à la mise en œuvre. Le même mécanisme peut s'appliquer aux pratiques qui composent l'innovation.

La philosophie gestionnaire peut évoluer du fait du contexte d'utilisation de l'innovation. Contrairement à la phase de pré-appropriation, les membres de l'organisation ne sont pas nécessairement en demande d'une explicitation de cette philosophie gestionnaire. Ils vont s'y conformer ou au contraire la modifier de manière spontanée par l'utilisation de l'innovation et parce

qu'ils ont compris comment elle fonctionne. La modification de la philosophie permet de développer un intérêt vis-à-vis de l'innovation, dans la mesure où elle va ainsi répondre aux attentes de l'organisation et de la manière plus générale de gérer l'organisation. De la même façon, la vision simplifiée des relations organisationnelles peut évoluer de manière spontanée. L'organisation va solliciter des acteurs particuliers pour assurer la mise en œuvre, sans nécessairement se référer à une explicitation de cette vision. Emergent ainsi, de nouvelles versions de l'innovation, dans lesquelles la philosophie gestionnaire ou encore de la vision simplifiée des relations organisationnelles est remplacée par d'autres que dans l'innovation initialement inventée. Dans ce cas, c'est l'identité de l'innovation managériale qui varie dans chacune de ces versions.

Quant à l'artefact, l'appropriation conduit à sa meilleure compréhension. La mise en œuvre de l'innovation peut imposer d'en préciser certains aspects ou de ne pas le mettre en œuvre de manière complète. Mais nous faisons l'hypothèse que c'est essentiellement la manière de le mettre en œuvre qui va être bousculée dans cette phase d'appropriation.

Nous avons précédemment abordé l'existence de versions partielles, dans lesquelles nous avons une vision incomplète du substrat, des règles ou des pratiques. La phase d'appropriation peut conduire à deux comportements vis-à-vis de ces versions partielles. Tout d'abord, l'organisation peut se contenter de mettre en œuvre l'innovation dans ce format incomplet, parce qu'il suffit à répondre à ces ambitions. L'intérêt de l'innovation est suffisant et répond aux attentes de l'organisation. Mais l'appropriation peut également conduire à mettre en œuvre l'innovation dans sa totalité à partir d'une vision à l'origine incomplète. En effet, la mise en œuvre conduit à une bonne compréhension et une bonne maîtrise de l'innovation incomplète et ouvre alors la voie à une bonne compréhension et suscite l'intérêt de la forme complète de l'innovation.

Ces différentes variations peuvent rester propres à la mise en œuvre de l'innovation dans une organisation particulière. Mais le concepteur peut également vouloir les théoriser, c'est-à-dire, qu'en s'appuyant sur une mise en œuvre particulière de l'innovation dans une organisation, il cherche à en faire un nouveau modèle applicable à d'autres organisations. Nous assistons de nouveau à une phase de théorisation, à partir d'une expérience de mise en œuvre au sein d'une organisation (Birkinshaw et al. 2008).

Il est intéressant de noter que nous nous inscrivons dans une démarche contraire à la situation de la pré-appropriation. En effet, dans la pré-appropriation, le concepteur peut être conduit à imaginer des compléments, précisions, versions de l'innovation qu'il fait apparaître comme une théorisation de l'innovation. Dans l'appropriation, parce que l'innovation est soumise à la mise en œuvre, les évolutions, modifications, compléments se font de manière plus spontanée, en réponse à un besoin concret de la mise en œuvre. Le concepteur peut par la suite théoriser ces expérimentations pour les réutiliser dans d'autres organisations et ainsi enrichir et modifier l'innovation managériale initiale. Ainsi, son expérience de l'innovation s'enrichit et va servir à de futures organisations pionnières.

S'il fait le choix de conserver ces évolutions, le concepteur peut se conduire de deux manières différentes. Tout d'abord, la variabilité interprétative (Ansari et *al.*, 2010) de l'innovation peut augmenter, c'est-à-dire que sous un même nom, se cachent plusieurs formes possibles de l'innovation. Mais le concepteur peut également faire le choix de faire apparaître ces versions différentes en les théorisant et les étiquetant sous des noms différents. Le concepteur construit ainsi une famille de versions de son innovation. Cette poursuite de construction de l'innovation s'inscrit donc dans un processus récursif, l'innovation est soumise à des situations particulières, des mises en œuvre, des théorisations et des étiquetages successifs sans que ces activités ne se passent de manière linéaire dans une durée donnée.

Cette phase d'appropriation et les variations de l'innovation qui peuvent en découler se produisent en présence ou non du concepteur de l'innovation. En effet, même si le concepteur n'assiste pas ou ne participe pas à la mise en œuvre de l'innovation, les acteurs de l'organisation peuvent mener les mêmes expérimentations. Cependant, dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons aux situations dans lesquelles le concepteur observe ou participe à la mise en œuvre, ce qui lui permet une prise en compte de ces modifications dans la conceptualisation de l'innovation.

3 LES FACTEURS INFLUENÇANT LE PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE

Nous venons de proposer des modalités possibles de l'évolution de l'innovation au cours de sa mise en œuvre par des organisations pionnières, et qui peuvent se traduire par la poursuite de la construction de l'innovation, dans une logique de relation entre le concepteur et les organisations pionnières. Cette construction de l'innovation se produit au travers du processus d'appropriation de

l'innovation par les organisations ; et nous avons distingué les particularités de cette construction au cours de deux phases distinctes, la pré-appropriation qui correspond aux échanges à propos de l'innovation et l'appropriation originelle qui implique la mise en œuvre de l'innovation dans l'organisation.

Il nous semble maintenant nécessaire de relativiser ce phénomène au regard, à la fois, des attributs de l'innovation managériale elle-même et des caractéristiques des acteurs, le concepteur comme les pionniers.

Nous reprenons les trois attributs identifiés par Ansari et *al.* (2010) : variabilité interprétative (« *interpretative viability* »), divisibilité (« *divisibility* »), complexité (« *complexity* »), et nous cherchons à montrer de quelle manière ces attributs peuvent influencer cette poursuite de la construction de l'innovation.

Concernant les attributs des acteurs, nous proposons d'analyser le processus en fonction de la notoriété du concepteur et de son degré d'implication dans la mise en œuvre de l'innovation par des organisations pionnières. Puis nous verrons en quoi le nombre d'organisations et leur conscience de leur statut de pionniers peuvent influencer cette évolution.

3.1 LES ATTRIBUTS DE L'INNOVATION MANAGERIALE

3.1.1. La variabilité interprétative

La variabilité interprétative (« *interpretative viability* ») correspond au fait que certaines innovations peuvent être facilement adaptées car elles conduisent à de nombreuses interprétations (Ansari et *al.*, 2010). On peut relier ce concept à celui de l'ambiguïté pragmatique (Giroux, 2006). L'« ambiguïté pragmatique » (« *pragmatic ambiguity* ») traduit le fait qu'une innovation managériale peut exister sous différentes versions tout en conservant un semblant d'unité. Ainsi, en proposant une innovation ambiguë et donc ouverte à diverses interprétations, cela favorise l'utilisation par les organisations, qui se retrouvent relativement libres de définir la manière de l'utiliser.

Nous pensons que le degré de variabilité interprétative aura un impact sur les possibilités d'évolution de l'innovation après son invention. Pour préciser ce degré de variabilité, nous pouvons faire référence à la distinction que fait Latour (1994) entre les faits « souples » et les faits « durs », au sujet de la propagation d'énoncés au sein de la communauté scientifique. Les faits « souples » correspondent aux énoncés qui assurent une marge de négociation pour que les acteurs puissent le

transformer et l'adapter à leur contexte. Dans ce cas, les risques de déformation sont également importants, même si celles-ci ne sont pas apparentes lors de la reprise des énoncés : il est essentiel que tous les acteurs semblent parler de la même chose. Mais en réalité, chacun s'est approprié de façon particulière l'énoncé initial. En revanche, les faits « durs » sont des énoncés qui ont vocation à se faire accepter tels quels, sans modification possible. Il y a donc un auteur unique, propriétaire de l'énoncé, qui possède un contrôle important sur l'énoncé original, qui a peu de possibilités d'être modifié.

Si l'on cherche à transposer ces notions aux innovations managériales, on peut penser qu'une innovation « dure » est une innovation pour laquelle les éléments le composant ne prêtent pas objet à interprétation. Cela implique donc une place prépondérante accordée à l'artefact qui est décrit précisément, ainsi que des règles de mise en œuvre précises. Nous proposons cette définition de l'innovation « dure » dans la mesure où l'artefact est l'élément le plus facilement explicitable.

A l'opposé, une innovation « souple » est une innovation pour laquelle les éléments ne sont pas fortement précisés. On peut penser que ce sont des innovations qui se caractérisent essentiellement par leur philosophie gestionnaire, élément flou et difficile à expliciter.

En distinguant ces deux types d'innovation, on retrouve l'idée que la matérialité technique intrinsèque de l'innovation contraint les possibilités d'évolution de l'innovation. En effet, ces évolutions se produisent dans un champ de possible à partir de la version d'origine de l'innovation (de Vaujany, 2006). Ainsi, dans le cas où la matérialité intrinsèque a une place prépondérante dans la constitution de l'innovation et qu'elle est fortement précisée, le champ de possibles d'évolution est fortement réduit. A l'inverse, si la matérialité n'est pas forte, alors ce champ de possibles est large.

Dans le cas d'une innovation « dure », nous pouvons tenter de préciser les phases de pré-appropriation et d'appropriation originelle. Dans la phase de pré-appropriation, le concepteur est attaché au respect strict de son innovation telle qu'elle a été conçue. Ainsi, il ne s'inscrit pas dans une logique d'imagination de nouvelles situations de mise en œuvre qui impliqueraient la modification de son innovation. Cependant, on peut tout de même, penser que certains aspects, notamment de l'artefact peuvent être précisés pour concourir à une meilleure compréhension de l'innovation. Cela traduit essentiellement une formalisation d'éléments présents dans l'innovation telle que pensée initialement par le concepteur mais qu'il n'avait pas encore explicités.

Dans la phase d'appropriation, le concepteur a moins de contrôle sur son innovation qui est confrontée à la mise en œuvre dans une organisation donnée, mais il peut guider de manière stricte

cette mise en œuvre. Ainsi, la mise en œuvre nécessitera une adaptation à la marge de l'innovation pour répondre à certaines spécificités de l'organisation, mais sans en modifier la nature. Nous retrouvons donc une version fidèle, « vraie et complète ».

Les « innovations souples » sont des innovations dont le degré de variabilité interprétative est fort. Le concepteur est prêt à accepter des modifications de l'innovation si elles lui permettent de la faire adopter. Il va jouer sur l'ambiguïté de la définition de l'innovation pour en proposer différentes versions sous un même nom. De plus, l'ambiguïté des termes évite de devoir restreindre l'innovation pour en assurer sa compréhension, et participe à la proposition et à la mise en œuvre de versions extensives.

Ainsi, lors de la pré-appropriation, la variabilité interprétative permet de s'adresser et d'intéresser des pionniers qui se trouvent confrontés à des problématiques et des contextes très différents. Chacune situation pouvant conduire à une interprétation particulière de cette innovation ambiguë. Puis la mise en œuvre de l'innovation va permettre de tester ces différentes interprétations de l'innovation et s'assurer qu'elles sont efficaces. A nouveau, la variabilité interprétative peut conduire à faire des modifications par rapport à l'innovation originale, tout en ayant le sentiment que la mise en œuvre est conforme à l'innovation. Nous pensons que les éléments les plus sujets à la variabilité interprétative sont les éléments les plus difficiles à formaliser : les règles tacites, la philosophie gestionnaire ou encore la vision simplifiée des relations organisationnelles. Leur évolution au cours de l'appropriation peut donc conduire à des versions peu fidèles de l'innovation.

3.1.2. La complexité

La complexité d'une innovation est le degré avec lequel elle est perçue comme difficile à comprendre et à mettre en place (Rogers, 1995 ; Ansari et *al.*, 2010). Ainsi, une innovation complexe est-elle composée de plusieurs composants et d'incertitude au regard des liens entre les composants, ainsi que les liens de cause à effet entre input et output. Une innovation complexe n'assure donc pas une bonne observabilité des résultats (Rogers, 1995).

Si l'on traduit cela dans le contexte de l'appropriation, il va donc être difficile pour le concepteur de faire comprendre son innovation mais aussi d'en démontrer l'intérêt. Or c'est à travers ces deux aspects qu'il va convaincre de faire adopter son innovation. Il y a donc une nécessité de réduire cette complexité.

Ainsi, dans la phase de pré-appropriation, le concepteur peut avoir tendance à présenter une version peu extensive de l'innovation, afin d'en réduire sa complexité. Il ne présente pas l'intégralité de l'artefact, des règles de gestion ou encore des pratiques. Il supprime certains éléments et donne une vision simplifiée de l'innovation pour faciliter la compréhension de son fonctionnement et ses résultats. Nous avons une version incomplète proposée par le concepteur. Cette version incomplète peut différer selon les interlocuteurs. En effet, pour chaque organisation, et selon ses besoins, il peut être possible de présenter la version qui répond à un objectif particulier.

Dans la phase d'appropriation originelle, les acteurs de l'organisation peuvent directement observer les impacts de l'innovation en situation. La mise en œuvre de l'innovation permet aux organisations une meilleure compréhension de l'innovation, mais aussi de mettre en évidence sa pertinence. Face à cette réduction de la complexité, nous pouvons penser que les organisations sont alors tentées de mettre en œuvre la totalité de l'innovation et s'orientent alors vers des versions complètes, extensives de l'innovation.

3.1.3. La divisibilité

La divisibilité d'une innovation managériale est le degré avec lequel l'innovation peut être mise en place à une échelle réduite (Ansari et *al.*, 2010). On retrouve ici la notion d'« essayabilité » (« *triability* ») (Rogers, 1995), qui se concrétise par la possibilité de tester l'innovation de manière partielle, avec des bases limitées. Ainsi, il n'est pas nécessaire de mettre en œuvre l'intégralité de l'innovation pour pouvoir observer son efficacité. Cette notion implique une compréhension holographique de l'innovation, où chaque partie contient les caractéristiques essentielles de la pratique permettant une adaptation partielle (Ansari et *al.*, 2010).

A nouveau, la pré-appropriation va conduire à définir des versions incomplètes, peu extensives de l'innovation, parce qu'elles sont suffisantes pour que les acteurs de l'organisation comprennent l'innovation et perçoivent son intérêt.

Cependant, dans la phase d'appropriation originelle, nous pouvons être confrontés à deux types d'évolutions de l'innovation. Alors que, précédemment, la version partielle avait pour objectif de réduire la complexité, ici la version partielle contient toutes les caractéristiques essentielles de l'innovation. Cette version partielle peut donc perdurer dans l'organisation parce qu'elle suffit à répondre à tous les objectifs de l'organisation. Dans ce cas, la version de l'innovation reste incomplète, peu extensive. Certaines organisations, en revanche, pourront en s'appuyant sur une mise en œuvre initialement incomplète, choisir d'élargir leur compréhension de l'innovation et

mettre en œuvre une version complète, extensive.

3.2 LES ATTRIBUTS DES ACTEURS

Comme nous venons de le voir, les évolutions d'une innovation managériale après son invention, et par les expérimentations et appropriations par des pionniers, peut dépendre des caractéristiques de l'innovation. Ainsi, le processus de poursuite de la construction de l'innovation varie selon sa variabilité interprétative, sa complexité ou encore sa divisibilité.

Dans ce processus, nous considérons que deux types d'acteurs participent de manière relativement liée : le ou les concepteurs et les pionniers. Il nous semble que les caractéristiques de ces différents acteurs peuvent avoir un impact sur cette construction de l'innovation.

3.2.1. Le concepteur

3.2.1.1. Degré d'implication du concepteur

La position et le statut du concepteur peuvent entraîner différentes situations dans ce déroulé de l'appropriation et des possibilités de modification. Le concepteur peut aussi bien être un « acteur interne », c'est-à-dire qu'il appartient à une organisation qui a inventé une innovation, qu'un « acteur externe », un consultant, un académique, qui a conçu une innovation avec une organisation mais à laquelle il n'appartient pas (Birkinshaw et *al.*, 2008). Or ces deux situations vont avoir une conséquence sur la manière de suivre l'appropriation de l'innovation par les pionniers, et notamment l'étape de mise en œuvre dans la phase d'appropriation originelle. En effet, un consultant sera plus facilement amené à participer à la mise en œuvre de son innovation dans une organisation, dans la mesure où cela fait partie intégrante de son métier, qu'un acteur interne.

Cela va avoir un impact sur la manière pour le concepteur de se ré-appropriier les changements, évolutions, modifications qui se produisent au cours de la mise en œuvre. En effet, parce qu'il peut y participer et non pas uniquement observer ou se faire raconter, l'acteur externe devrait avoir une meilleure compréhension de l'appropriation par les organisations. Nous avons fait l'hypothèse que les évolutions au cours de l'appropriation originelle sont des évolutions plus spontanées qui ne démarrent pas par une tentative de théorisation par le concepteur. Ainsi, de nombreux éléments sont tacites et nécessitent une certaine immersion pour les identifier (Nonaka et Takeuchi, 1997). La position des acteurs externes va donc conduire à une plus grande compréhension des expériences

des pionniers et à une plus large reconstruction de l'innovation par le concepteur suite à ces expériences.

La présence du concepteur au cours de la mise en œuvre de l'innovation va avoir une seconde conséquence. Celui-ci peut plus facilement guider et donc maîtriser la mise en œuvre, limitant ainsi une trop grande modification par rapport à l'innovation originale. Sa présence permet d'assurer une meilleure compréhension des éléments qui conduit à ne pas avoir besoin de les modifier.

Une autre caractéristique de l'implication peut être intéressante à souligner : celle de la tolérance du concepteur vis-à-vis des évolutions de son innovation. En d'autres termes, on rejoint la distinction entre « innovation dure » et « innovation souple », avec un degré accordé par le concepteur à une évolution potentielle. En effet, le choix de concevoir une innovation précise avec un substrat technique qui réduit les possibilités d'évolution met en lumière une volonté de faire plus rigoureusement respecter l'innovation telle qu'elle a été conçue. A l'inverse, une innovation pour laquelle la variabilité interprétative est grande, montre que le concepteur n'est pas opposé à l'apparition d'évolutions permises par cette ambiguïté. Ce caractère de l'innovation est donc en grande partie liée au caractère du concepteur. Alcouffe et *al.* (2008) analysent la diffusion de deux innovations managériales : la méthode Georges Perrin et la méthode Activity-Based Costing (ABC) et démontrent que l'échec de la diffusion de la méthode Georges Perrin est en partie due à la volonté de maîtrise du concepteur sur son innovation, qu'il souhaitait conserver la plus fidèle possible à l'innovation originale. Cette volonté du concepteur s'est traduite par une difficulté des pionniers à la faire évoluer et donc à l'absence de logique de poursuite de la construction de l'innovation suite à son invention. Cela a conduit en partie à l'échec de sa diffusion.

3.2.1.2. La notoriété

Si l'on fait référence aux travaux d'Abrahamson (1991), au cours de cette étape du cycle de vie de l'innovation managériale, c'est-à-dire juste après son invention, les choix d'adoption d'une nouvelle innovation tiennent uniquement au fait que cette innovation semble efficiente pour les organisations. Nous sommes donc dans une situation de choix rationnel, sans logique d'imitation.

Cependant nous pensons que la notoriété du concepteur et/ou de la première organisation qui met en œuvre l'innovation peut avoir un impact sur la facilité avec laquelle certaines organisations peuvent choisir de l'expérimenter et conduire à des modifications, évolutions, précisions.

En effet, dans le cas où la notoriété du concepteur est élevée, il va devoir fournir moins d'effort pour

en démontrer l'intérêt. Le nombre de pionniers expérimentant l'innovation devrait être élevé. De la même manière, parce que la notoriété du concepteur participe à la légitimation de l'innovation, les pionniers auront moins tendance à la modifier car ils seront plus facilement convaincus de sa pertinence. Ils sont dans une situation où la confiance envers le concepteur est élevée et donc ils ont tendance à mettre en œuvre fidèlement la pratique.

Dans le cas où la notoriété du concepteur est faible, celui-ci va devoir réaliser un effort important pour faire comprendre son innovation et convaincre de son intérêt. Ainsi, il est probable que le nombre de pionniers prêt à expérimenter l'innovation sera moins important. On retrouve ici réellement des « innovateurs » tels qu'ils sont définis par Rogers (1995). Ces acteurs, de par leurs caractéristiques, auront davantage tendance à prendre des initiatives et expérimenter d'autres formes ou compléments de l'innovation.

3.2.2. Les pionniers

Nous venons de voir comment certaines caractéristiques des pionniers peuvent influencer l'évolution de l'innovation managériale après son invention. Il nous semble que celle-ci va varier également en fonction des particularités des pionniers : leur nombre et leur variété d'une part, leur conscience de leur statut de pionnier d'autre part.

3.2.2.1. Nombre et variété des pionniers

Tout d'abord, l'évolution de l'innovation peut dépendre du nombre de pionniers qui vont expérimenter l'innovation, et notamment tester sa mise en œuvre.

En effet, si l'innovation est testée par un faible nombre de pionniers, le concepteur peut être amené à proposer des évolutions, modifications, versions de l'innovation qu'il aura théorisées sans qu'elles n'aient été mises en œuvre. Cela peut se produire dans la situation, où les pionniers restent au stade de la pré-appropriation, c'est-à-dire qu'ils échangent avec le concepteur au sujet de l'innovation, mais font le choix de ne pas la mettre en œuvre. Or ces échanges peuvent conduire à imaginer de nombreuses situations de mise en œuvre différentes et pousser le concepteur à rationaliser et théoriser ces propositions « en apesanteur ». Il peut, par la suite, les présenter comme faisant partie intégrante de l'innovation, alors qu'elles n'ont pas nécessairement de bien fondé, puisque elles n'ont pas été confrontées à l'expérience et n'ont donc pas démontré leur pertinence et leur applicabilité.

A l'inverse, l'innovation peut être mise en œuvre par un grand nombre de pionniers. Ainsi, les propositions, les évolutions envisagées au cours de la pré-appropriation sont réellement testées. Les

nouvelles versions de l'innovation sont donc soumises à une validation pratique (David et Hatchuel, 2006). Cependant le nombre de pionniers doit rester raisonnable, si le concepteur souhaite pouvoir suivre et comprendre les différentes appropriations ou tenter d'observer cette phase pour une innovation managériale qui émerge.

A cette caractéristique du nombre de pionniers, peut s'ajouter l'idée de la diversité de leur situation : appartenance à différents secteurs, de différentes tailles, confrontés à différentes problématiques, etc. En d'autres termes, les possibilités d'évolution de l'innovation, dans cette période, peuvent dépendre du degré de nouveauté de la situation d'un pionnier par rapport aux expériences précédentes.

Cette variété de situations permet d'augmenter la généralité au cours de la théorisation de l'innovation. En effet, si l'innovation produit des résultats positifs dans des contextes variés, cela renforce sa validation pratique (David et Hatchuel, 2006). Cette variété de situations augmente également les chances de devoir faire de plus grandes modifications pour que l'innovation réponde aux nombreuses situations auxquelles elle est confrontée.

Cependant, on peut penser que la théorisation de situations diverses, implique généralement un fort degré d'abstraction (Lillrank, 1995) et conduit à mobiliser des termes suffisamment génériques pour inclure la variété de situations. Cela signifie donc que la grande diversité des situations peut conduire à une augmentation de la variabilité interprétative de l'innovation managériale.

A l'opposé, si les situations d'expérimentation de l'innovation sont semblables, elles vont permettre de valider plus rigoureusement l'efficacité de l'innovation. Mais elles ne vont pas conduire à devoir imaginer de nouvelles modalités de mise en œuvre et à adapter l'innovation aux nouvelles situations. Ainsi, l'évolution de l'innovation devrait être réduite dans cette configuration, où les situations semblables amènent à mettre en œuvre l'innovation de manière fidèle.

3.2.2.2. Conscience du statut de pionnier

Un autre facteur qui peut avoir un impact sur la période analysée est la conscience ou non des organisations de leur statut de pionnier. Dans le cas où elles en ont conscience, elles sont incitées à donner un avis plus franc sur l'innovation mais aussi à proposer des améliorations. Elles savent que la mise en œuvre est une expérimentation qui peut conduire à l'évolution de l'innovation. Si les pionniers ne sont pas conscients de ce statut, ils vont avoir tendance à penser que l'innovation a été éprouvée et est relativement figée.

Ainsi, nous pouvons comparer, au cours de la pré-appropriation, le cas où les acteurs ont conscience

de leur statut de pionnier et le cas où ils n'en n'ont pas conscience.

Dans le cas où l'organisation a conscience de son statut de pionnier, l'échange est davantage vécu comme une réflexion commune sur l'innovation et sur la pertinence de son utilisation dans le contexte de l'organisation. Ainsi, les pionniers vont chercher à comprendre l'innovation et son fonctionnement dans sa totalité, cette compréhension étant la base d'une réflexion sur son applicabilité. A partir de cette vision globale, les pionniers, avec le concepteur, peuvent alors suggérer des applications particulières qui impliquent des modifications, des compléments et qui pourront être testés dans l'organisation.

Dans le cas où le pionnier n'a pas conscience de son statut, il sera davantage en attente d'une présentation de l'innovation, même partielle ou incomplète, mais qu'il soit en mesure de comprendre facilement et qui lui démontre un intérêt. Dans ce contexte, il n'y a pas de réflexion commune sur l'innovation en général, mais sur son application dans une situation particulière. Le pionnier ne veut pas tester une proposition, mais veut être convaincu que ce qu'on lui propose va fonctionner. De plus, dans cette situation, le pionnier n'exprime pas nécessairement un avis explicite et franc sur l'innovation. Le concepteur doit analyser les questions et les remarques du pionnier afin de comprendre les difficultés de compréhension et d'entrevoir des possibilités de mise en œuvre.

Dans l'appropriation originelle, nous retrouvons ces différences selon que le pionnier ait conscience ou non de son statut.

Dans le premier cas, il va être incité à tester, proposer des variantes de l'innovation. On peut donc supposer que dans ce cas, la fidélité sera moins importante.

A l'inverse, si le pionnier n'a pas conscience de son statut, mais qu'il a choisi de mettre en œuvre l'innovation, c'est qu'il a été convaincu de sa pertinence au cours de la pré-appropriation. Il est donc incité à respecter les modalités de mise en œuvre telles qu'elles lui ont été exposées, même si la réalité de la mise en œuvre peut révéler certains manques ou imperfections de l'innovation et conduire à des évolutions.

Il est possible qu'une partie du schème d'action ou de l'artefact qu'il utilise ne soit qu'une proposition « imaginée » par le concepteur dans la phase précédente, mais il ne le sait pas. Dans ce cas, l'expérimentation de l'évolution n'ait le fait que du concepteur. L'évolution est provoquée uniquement par le concepteur, qui se sert du pionnier pour valider sa proposition.

CONCLUSION

L'objectif de ce papier était de proposer un cadre d'analyse d'une période particulière du cycle de vie des innovations managériales, qui n'est pas traitée habituellement dans la littérature. Nous nous concentrons donc sur le passage d'un modèle contextuel à un modèle établi (David et Hatchuel, 2007), ou en d'autres termes sur la période qui débute après l'invention et la validation locale d'une innovation managériale et s'achève lorsque l'innovation a atteint le stade d'innovation reconnue. Au cours de cette période l'invention initiale est soumise à de nouveaux contextes organisationnels, à travers sa mise en œuvre et ses expérimentations par des organisations « pionnières ». Parce que la conception des innovations doit être appréhendée de manière large et intégrée aux processus d'utilisation et de mise en œuvre (Lorino, 2002) et que la réception et l'utilisation des innovations a nécessairement un rôle « concepteur » (Hatchuel et Weil, 2008), nous considérons que cette période particulière est le moment où l'innovation va évoluer et continuer à se construire. Nous avons donc cherché à détailler cette poursuite de la construction de l'innovation au cours de la relation entre le concepteur et les organisations pionnières.

Pour cela, nous avons, tout d'abord, cherché à préciser la structure de l'innovation managériale et de ses modifications potentielles, afin de proposer des possibilités d'évolution dans cette phase particulière.

Ainsi, nous considérons que la pré-appropriation de l'innovation par les pionniers est une période de réflexion sur l'« applicabilité » de l'innovation. Cela conduit d'une part, le concepteur à formaliser des aspects de l'innovation qui étaient jusque là implicites, et donc à préciser, compléter l'innovation, tant son artefact que son schème d'action. Cette période peut également conduire le concepteur à « imaginer » des compléments, applications de l'innovation qui doivent être mis en œuvre pour être validés, car ils n'appartiennent pas à l'innovation initialement conçue. Afin de faciliter la compréhension et ainsi augmenter l'intérêt pour l'innovation, le concepteur peut également être amené à proposer des versions moins extensives de l'innovation. Dans cette phase, les propositions d'évolution de l'innovation apparaissent comme des théorisations.

La phase d'appropriation originelle implique une mise en œuvre réelle de l'innovation par les pionniers. Cette mise en œuvre conduit à préciser et surtout compléter par l'ajout d'éléments le schème d'action de l'innovation. Cette mise en œuvre est également l'occasion d'expérimenter les propositions formulées dans les phases de pré-appropriation, et ainsi de confirmer ou d'étendre les versions partielles de l'innovation. Cette phase s'inscrit dans une logique d'expérimentation qui peut

conduire à une théorisation. Celle-ci peut amener à augmenter la variabilité interprétative de l'innovation ou encore faire émerger plusieurs versions de l'innovation originale.

Nous avons par la suite précisé cette poursuite de la construction, à travers les attributs de l'innovation elle-même (variabilité interprétative, complexité, divisibilité) mais aussi les attributs du concepteur (notoriété et implication) et des pionniers (nombre, variété, conscience de leur statut de pionnier).

Il serait intéressant d'approfondir ce travail en regardant de plus près le processus d'apprentissage et de théorisation du concepteur dans deux situations. Tout d'abord, nous pourrions chercher à préciser le processus de théorisation qui provient des évolutions, versions incomplètes « imaginées » par le concepteur dans les moments où il présente son innovation à des adopteurs potentiels. On pourrait s'interroger sur la rigueur de cette « imagination » qui s'inscrit largement dans une logique de rhétorique pour convaincre l'acteur à mettre en œuvre l'innovation. Ensuite, nous pourrions analyser la théorisation qui résulte d'un apprentissage par le concepteur d'une appropriation particulière et donc d'une interprétation et d'une modification propre à une organisation.

Afin de poursuivre cette recherche, il serait surtout intéressant de confronter ces propositions à des situations d'innovation managériale. Nous pourrions, tout d'abord, nous appuyer sur l'histoire d'innovations managériales reconnues. Ce recours à l'histoire d'innovations managériales et notamment aux récits posent le problème de la rationalisation *a posteriori* qui supprime du récit les hésitations, retours en arrière, erreurs dans la construction de l'innovation par son concepteur. Nous pourrions également mener une étude de cas (Yin, 1989 ; David, 2004) sur une potentielle innovation managériale qui serait dans cette période particulière. La difficulté réside cette fois dans la possibilité d'identifier un cas qui répondrait à cette situation, dans la mesure, où par définition, à cette période, l'innovation n'est pas encore connue et reconnue. Il s'agirait donc d'un cas « inédit » ou « exemplaire » (David, 2004) qui permettrait d'analyser un phénomène rare, au sens où il est difficile de trouver un tel terrain d'observation. Il s'agirait donc d'identifier le concepteur d'une nouvelle méthode de management, que nous pourrions qualifier d'innovation, qui a inventé et théorisée une innovation mise en œuvre au sein d'une première organisation, et qui chercherait à faire adopter son innovation par de nouvelles organisations. Il s'agirait alors d'observer comment le concepteur s'y prend pour conquérir de nouvelles organisations et quel impact cela a sur l'innovation elle-même.

Bibliographie

- Abrahamson, E. (1991), “Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations”, *The Academy of Management Review*, 16 (3), July 1, pp. 586-612.
- Abrahamson, E. (1996), “Management fashion”, *The Academy of Management Review*, 21 (1), pp. 254–285.
- Abrahamson, E., et Fairchild, G. (1999), “Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes”, *Administrative Science Quarterly*, 44 (4), pp. 708–740.
- Aggeri, F., et Hatchuel, A. (1997), « Les instruments de l'apprentissage. Construction et diffusion d'une expertise recyclage dans la conception automobile », in Moisdon, J. C, *Du mode d'existence des outils de gestion : les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*. Editions Seli Arslan.
- Aggeri, F., et Labatut, J. (2010), « La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion », *Finance Contrôle Stratégie*, 13 (3), Septembre, pp. 5-37.
- Alcouffe, S., Berland, N. et Levant, Y. (2008), “Actor-networks and the diffusion of management accounting innovations: A comparative study.” *Management Accounting Research*, 19 (1), pp. 1–17.
- Ansari, S. M., Fiss, P. C. et Zajac, E. J., (2010), “Made to fit: how practices vary as they diffuse”, *Academy of Management Review*, vol. 35, n°1, pp.67-92.
- Birkinshaw, J., Hamel, G. et Mol, M. J (2008), “Management innovation”, *The Academy of Management Review (AMR)*, 33 (4), pp. 825–845
- Chandler, A. D. (1962), *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Clark, T. et Greatbatch, D. (2002), “Collaborative Relationships in the Creation and Fashioning of Management Ideas: Gurus, Editors, and Managers.” In Kipping, M. et Engwall, L., *Management Consulting. Emergence and dynamics of a knowledge industry*, Oxford University Press.
- Clark, T. et Salaman, G. (1998), “Telling tales: management gurus' narratives and the construction of managerial identity”, *Journal of Management Studies*, 35 (2), pp. 137–161.
- David, A. (2004), « Etude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », *Actes du Congrès de l'AIMS*, Le Havre
- David, A. et Hatchuel, A. (2007), « Des connaissances actionnables aux théories universelles en sciences de gestion », *Handbook of Collaborative Research*, SAGE Birkinshaw, J. G.
- Detchessahar, M., et Journé, B. (2007), “Une approche narrative des outils de gestion”, *Revue française de gestion*, (5), pp. 77–92.
- Gill, J. et Whittle, S. (1993), “Management by panacea: Accounting for transience”, *Journal of Management Studies*, 30 (2), pp. 281–295.
- Giroux, H. (1999), *De la qualité à la qualité totale: évolution des notions, traduction et popularité dans les textes sur la gestion de la qualité*, Thèse de doctorat, Université de Montréal
- Giroux, H. (2006), “It Was Such a Handy Term’: Management Fashions and Pragmatic Ambiguity”, *Journal of Management Studies*, 43 (6), pp. 1227–1260.
- Godowski, C. (2003), “Essai sur la dynamique d'assimilation des innovations managériales : le cas des approches par activités”, *Comptabilité Contrôle Audit*, Numéro spécial, Mai, pp. 71-86.
- Hatchuel, A. et Weil, B. (1992), *L'expert et le système*, Paris, Economica
- Hatchuel, A. et Weil, B. (2008), « Entre concepts et connaissances: éléments d'une théorie de la conception », In Hatchuel, A. et Weil, B., *Les nouveaux régimes de la conception : Langages, théories, métiers*, chapitre 8.
- Huczynski, A. (1993), *Management gurus: what makes them and how to become one*, Arden Shakespeare.
- Huczynski, A. (1993), “Explaining the succession of management fads.” *The International Journal*

- of Human Resource Management*, 4 (2), pp. 443–463.
- Latour, B. (1994), “On technical mediation: philosophy, sociology, genealogy”, *Common Knowledge*, 3 (2), pp. 29-64.
- Lillrank, P (1995), “The transfer of management innovation from Japan”, *Organisation Studies*, vol. 16, n°6, pp.971-989.
- Lorino, P. (2002), « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion », *Working paper*, ESSEC.
- Mamman, B. A. (2009), “From management innovation to management practice”, *The international journal of organizational innovation*, 2 (2), pp. 22-60.
- Midler, C. (1986), "La logique de la mode managériale", *Gérer & Comprendre*, n° 3, juin, pp. 74-85.
- Moisdon, J. C, ed. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion: les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Editions Seli Arslan.
- Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1997), *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université.
- Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimension*, Doubleday, Garden City, NY.
- Rogers, E. M. (1995), *Diffusion of innovations*, 4ème édition, Free Pr.
- Sturdy, A. (2004), “The adoption of management ideas and practices: Theoretical perspectives and possibilities”, *Management Learning*, 35, pp. 155–179.
- de Vaujany, F.-X. (2005), *De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Editions EMS.
- de Vaujany F.-X. (2006), “Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage.” *Management & Avenir*. 9, 3
- Watson, T.J (1994), “Management flavour of the month: their role in managers' lives”, *International Journal of Human Resource Management*, 5(4), pp. 893-908
- Wolfe, R. A. (1994), “Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions”, *Journal of management studies*, 31 (3), pp. 405–431.
- Yin, R. K. (1989), *Case study research: Design and methods (Rev. Ed.)*, Beverly Hills, CA: Sage Publishing
- Zbaracki, M. J. (1998), “The rhetoric and reality of total quality management.” *Administrative Science Quarterly*, 43 (3), pp. 602–636.