

LE PROCESSUS D'EMERGENCE DES INNOVATIONS
MANAGERIALES : LE CAS DES INDICATEURS DE
PERFORMANCE

Dr. DEBBI ALI
Université de M'SILA

<p>Résumé :</p> <p>La dynamique générée par la concurrence dans le milieu des entreprises les amènent à lancer de nouveaux produits. Il s'agit de renforcer le processus d'innovation pour suivre l'évolution sociale et technologique.</p> <p>En outre, les entreprises devraient innover en matière de gestion et de management et créer de nouveaux outils de gestion appelés : les innovations managériales. Parmi ces innovations qui font l'actualité : les indicateurs de performance.</p> <p>Dès lors, nous traitons dans ce papier la théorie de la diffusion des innovations, les déterminants de l'indicateur de performance comme étant une innovation, et nous révélons enfin les modèles théoriques qui expliquent le processus de l'émergence des indicateurs de performance.</p> <p>Mots clés : Innovation managériale, Indicateurs de performance, l'émergence des innovations, processus d'implantation.</p>	<p>ملخص :</p> <p>الحركية التي تنشأ من خلال المنافسة بين المؤسسات تؤدي بها إلى خلق و عرض منتجات جديدة. وعليه، فإنها تقوم بتفعيل سيرورة الإبتكار من أجل مسايرة التطور الاجتماعي والتكنولوجي.</p> <p>من جهة أخرى، على المؤسسات أن تبتكر وتبتكر أدوات وطرق جديدة للإدارة، والتي تدعى: إبتكارات التسيير. من ضمن هذه الإبتكارات و التي تصنع واقع المؤسسات: مؤشرات الأداء.</p> <p>و عليه، نتناول في هذه الدراسة نظرية إنشاء و نشر الإبتكارات، محددات مؤشر الأداء باعتباره "إبتكار تسييري"، و نعرض أخيرا النماذج النظرية التي بينت مسار ومراحل إعداد و تطبيق مؤشرات الأداء في المؤسسة.</p> <p>كلمات مفتاحية: إبتكار تسييري، مؤشرات الأداء، نشر الإبتكارات، مسار التطبيق.</p>
--	--

INTRODUCTION

Les innovations managériales sont des résultats naturels de la réalité dynamique dans les organisations qui cherchent à perfectionner leurs fonctionnements, leurs activités, leurs produits, et tous ce qui pourrait amener à maximiser leurs objectifs. L'innovation est devenue une question centrale dépendante de la technologie détenue et de compétences. La notion d'innovation, souvent dominante dans la fonction de production, porte sur un produit ou un procédé, qui accroît la performance. Cette dynamique est au cœur du Balanced Score Card (le tableau de bord prospectif) dans lequel les auteurs considèrent les innovations associées à l'axe de processus internes comme facteurs clés de succès et performance future. L'innovation managériale est de même nature, par exemple la méthode d'ABC et la réduction des coûts amènent à l'accroissement de la valeur des produits.

L'indicateur est un outil central du contrôle de gestion qui a prouvé son importance depuis ses premières émergences dans les entreprises industrielles. Retenons la définition de SEPARI et ALZARD (2001), « un indicateur est une information précise, utile, pertinente pour le gestionnaire, exprimée sous des formes et des unités diverses : ratios, écarts, graphiques, clignotants, etc. ». Il remplit des fonctions différentes : le suivi d'une action, d'une activité, d'un processus ; l'évaluation d'une action ; le diagnostic d'une situation, d'un problème ; et la veille et la surveillance d'environnements et de changements. Nous considérons que « l'adjectif » donné à l'indicateur change en fonction de la substance de l'information qui varie selon le besoin des « gestionnaires ». En suivant ce fil conducteur, nous pensons que dès que les managers ont eu besoin d'informations sur « les performances » de différents ordres, ils ont établi des indicateurs appelés en conséquence des « indicateurs de performance ».

Or, le processus de l'implantation des indicateurs de performance et de toute innovation managériale suscite souvent des interrogations : les étapes de processus et les facteurs influant sur l'implantation positivement et négativement. Nous traitons alors dans ce travail les questions suivantes : que signifie une innovation managériale ? Et, comment se déroule le processus d'implantation des innovations managériales, en particulier, les indicateurs de performance ?

1. La théorie de la diffusion des innovations

Ce cadre théorique construit dans les années 80 et 90 analyse principalement la substance de l'innovation, ses configurations, l'influence des facteurs endogènes et exogènes de l'organisation sur l'innovation, l'influence de l'innovation sur l'organisation, sur son environnement ainsi que son processus d'implantation.

1.1 L'innovation managériale

La littérature scientifique considère l'innovation managériale au sens de ROGERS (1995) comme « une idée, une pratique ou un objet qui est perçu comme nouveau par les acteurs, peu importe s'il l'est vraiment ». Et plus précisément, au sens de KIMBERLY (1981), « une innovation est un programme, un produit ou une technique qui est perçu comme nouveau par l'individu ou le groupe d'individus considérant son adoption et qui, au sein de l'organisation où elle est mise en place affecte la nature, la localisation, la qualité et/ou la quantité de l'information disponible pour la prise de décision. » (ALCOUFFE et al, 2003).

L'innovation ne nécessite pas de nouveautés matérielles ! Elle peut être un arrangement original d'un certain nombre d'éléments existants. Cette vision de l'innovation concerne dans une grande partie notre objet de recherche qui est l'IP.

GODOWSKI (2001) rassemble ces approches : « Une innovation [managériale] est une idée nouvelle qui peut être soit 1)- une recombinaison d'idées anciennes, soit 2)- un schéma qui modifie l'ordre du présent, soit 3)- une formule ou une approche unique perçue comme nouvelle par les individus concernés. Elle contribue à augmenter le stock de connaissances dont disposent les managers, qui prend la forme d'améliorations ou d'ajouts apportés à l'ensemble des techniques, pratiques et méthodes de gestion, et exerce donc un impact direct sur le mode de management ». Les origines de ces innovations managériales sont dans les processus internes de l'organisation, mais aussi elles peuvent être externes (DAMANPOUR, 1991).

De ces définitions, retenons le caractère principal de l'innovation managériale : la nouveauté apportée à la vie d'une organisation. Ce qui est important, c'est la source de la nouveauté : interne ou externe ; et en

conséquence on pourrait parler de deux types de diffusion : émergence de l'innovation au sein même de l'organisation, et transfert d'une innovation externe, souvent propre au secteur d'activités.

CLEGG et al. (1996) met en évidence l'importance des réseaux dans ces diffusions de l'innovation : « networks encompass a loosely coupled cellular structure of value adding activities that constantly introduce new materials and elements ». Les réseaux internes et externes tendent à se concentrer sur les rapports relativement formels entre les organismes, supposent la circulation de l'information à travers les voies existantes, où chaque acteur a l'égalité des chances à engager un contact avec d'autres acteurs dans le réseau.

Or, si l'innovation peut apparaître dans un contexte de changement organisationnel, elle peut aussi déclencher la vague de changement. HARTLEY (2005) estime qu'on considère une innovation sauf si elle génère un changement et produit des impacts évidents sur l'organisation. Alors, l'auteur a préféré la définition des innovations proposé par MOORE et al. (1997) qui inclut cette condition: « those changes worth recognizing as innovation should be new to the organization, be large enough, general enough and durable enough to appreciably affect the operations or character of the organization ».

1.2 Les facteurs influant sur l'émergence des innovations

Les enjeux de diffusion des innovations et la question de réussite de leur implantation prennent une place centrale dans la théorie de la diffusion des innovations. Se posent alors les questions des facteurs qui favorisent l'émergence des innovations, ainsi que les contraintes et les enjeux d'implantation des nouveaux outils et processus. Nous donnons à « la diffusion » le sens de ROGERS (1983,1995), c'est-à-dire de déploiement d'une chose (something): procédure, processus, idée, dans une population. Pour que l'émergence soit large, l'innovation doit porter « une nouveauté », avoir une acceptation chez les adoptants.

On dit que la diffusion se produit quand une technique innovatrice a été adoptée par une organisation. La diffusion n'est pas automatique et les retombées de l'innovation et de sa facilité de progrès est sujette à des facteurs favorables existant dans son environnement (ROGERS,

1995,1983). De ce fait, la notion de diffusion est dépendante des notions de « facteurs favorables », contraintes et difficultés !

Il s'agit donc d'étudier les facteurs qui influencent l'adoption des innovations dans les organisations, et d'analyser les variables qui rendent ces organisations plus innovatrices que d'autres.

ROGERS (1995) résume les facteurs qui favorisent l'innovation dans les éléments suivants : le degré d'avantages que l'innovation apportera à l'organisation ; l'uniformité de l'innovation avec les valeurs existantes des adoptants ; la complexité de l'innovation ; le potentiel de l'idée pour être mis en application, et la facilité d'observer les avantages résultants.

Dans une étude de la diffusion des IP, on ne peut pas limiter ces facteurs à un petit ensemble. Les apports de la théorie de contingence engagent à observer pour chaque innovation, pour chaque organisation et pour chaque contexte quels sont les facteurs spécifiques. Cependant, on enregistre dans la littérature des essais qui synthétisent ces facteurs. Ainsi, DAMANPOUR (1991) propose une typologie d'influences des facteurs organisationnels sur le développement des innovations.

**Tableau : Influence de facteurs organisationnels sur innovations
(DAMANPOUR, 1991)**

Variables indépendantes	Relations attendues	Les raisons des attentes
Spécialisation	Positive	Une grande variété des spécialistes essayera de fournir une large base de savoir, et augmenter la fertilisation des idées.
Différentiation fonctionnelle	Positive	La forme des coalitions des professionnels dans les unités différenciées élabore et introduit des changements dans les systèmes techniques des unités et influence les changements dans les systèmes administratifs.
Professionnalisme	Positive	Augmente l'auto-confiance, Encourage à franchir les frontières des activités, et à aller au-delà du <i>statu quo</i> .
Formalisation	Négative	La flexibilité et la faible importance donnée au travail facilitent l'innovation. La faible formalisation permet l'ouverture qui encourage les nouvelles idées et les nouveaux comportements.

**LE PROCESSUS D'EMERGENCE DES INNOVATIONS MANAGERIALES : LE CAS
DES INDICATEURS DE PERFORMANCE**

Dr. DEBBI ALI

Différentiation verticale	Négative	Les niveaux hiérarchiques augmentent les liens dans les canaux de communication, rendant la communication entre les niveaux plus difficile et inhibant le flux des idées innovantes.
Centralisation	Négative	La concentration de l'autorité de prise de décision empêche les solutions innovantes, au moment où la répartition du pouvoir est nécessaire pour toute innovation. Un environnement de travail participatif facilite l'innovation en augmentant la conscience, l'engagement et l'implication des membres de l'organisation.
Attitude managériale vis-à-vis du changement	Positive	Une attitude positive des managers envers le changement crée un climat interne favorable à l'innovation. Le support managérial à l'innovation est très important surtout au stade d'implantation où la coordination et la résolution des conflits entre individus et unités est essentiel.
Satisfaction des managers	Positive	La satisfaction des managers dans leur travail fournit la légitimité et le savoir dans l'accomplissement des tâches, la gestion des processus politiques et l'obtention des résultats .
Ressources du savoir technique	Positive	Plus les ressources du savoir technique sont importantes, plus facilement les nouvelles idées techniques pourront être assimilés et les procédures de leur développement et implantation seront atteints.
Intensité administrative	Positive	Une grande proportion des managers facilite l'innovation puisqu'une adoption réussie des innovations dépend largement du leadership, le support et la coordination que les managers fournissent.
Ressources fixes	Positive	Les ressources fixes permettent à l'organisation de s'offrir des innovations, absorber l'échec, supporter les coûts des innovations instituées, et explorer de nouvelles idées en avance par rapport au besoin actuel.
Communication interne	Positive	Facilite la dispersion des idées au sein de l'organisation et augmente leur quantité ainsi que leur diversité. De plus elle crée un environnement interne favorable à la survie des nouvelles idées.
Communication externe	Positive	La veille environnementale et les activités professionnelles extra organisationnelles des membres peuvent apporter des idées innovantes. Les organisations innovantes échangent bien les informations avec leurs environnements.

Il s'agit alors d'étudier globalement les interactions entre l'innovation et l'organisation à tous ses niveaux : les différents stades de l'émergence de l'innovation, et les différents niveaux structurels et fonctionnels de l'organisation.

Dans la suite de ce travail, nous abordons l'IP comme étant une innovation managériale, ainsi que les stades de processus de son émergence dans les organisations.

2. L'indicateur de performance et le caractère innovant

Etudiant le cas de l'implantation des indicateurs de performance, il convient de monter le contenu de cet outil et sa place dans le pilotage de la performance. Dans le deuxième point, une démonstration du caractère innovant de l'indicateur de performance est nécessaire pour aborder dans la suite son processus d'implantation comme étant une innovation managériale¹.

2.1 L'indicateur de performance : un outil d'évaluation et de pilotage de la performance

L'indicateur de performance a ses propres attributs, que nous pouvons, avec SEPARI et ALZARD (2001), regrouper en : « synthétique et ponctuels, financiers et non financiers, de progression et de pilotage ». Ils sont alors le produit « des opérations faites sur des données disponibles, et réalisées par les acteurs de l'organisation qui donnent des jugements sur la performance organisationnelle » (MORIN et al., 1994). Or, « un indicateur de performance » est un ensemble d'évaluation donnant aux dirigeants un aperçu rapide mais complet de l'activité de l'entreprise (KAPLAN et NORTON, 1996). Un tel indicateur global comprend des évaluations financières ou opérationnelles.

D'autre part, LORINO P. (2001) définit dans son modèle théorique sur l'évaluation et le pilotage de la performance, l'indicateur de performance comme : « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat. » L'acteur est alors central. L'IP n'est pas donc une mesure « objective », attribut du phénomène mesuré indépendant de l'observateur. Il est construit par l'acteur (LORINO, 1995), en relation avec le type d'action qu'il conduit


et les objectifs qu'il poursuit. L'indicateur n'est pas nécessairement un nombre. Il peut prendre toute forme aidant à la conduite de l'action, l'évaluation de résultats : jugement, signe, graphique... Les indicateurs font alors système : par exemple, les indicateurs de pilotage jalonnent des actions dont les résultats sont mesurés par les indicateurs de résultat ; les indicateurs de résultat de certaines actions sont des indicateurs de pilotage pour d'autres actions inscrites sur un horizon de temps plus long.

GIBERT (2000), qui confirme le rôle central de l'acteur dans la constitution et dans l'utilisation des IP, indique des qualités et attributs de pertinence : expressivité, complétude, contrôlabilité, efficacité, constance, vérifiabilité et enfin l'impartialité. La dernière qualité (l'impartialité) signifie que l'indicateur devrait être objectif, comme soutenu par SIMONS R. (1995) : « the diagnostic control measure » devrait être objectif, parfait et qui responsabilise l'acteur ». Un indicateur est objectif quand il est vérifiable indépendamment de l'acteur. Il est parfait quand il mesure l'intégralité de l'action ou le comportement. Il est responsabilisant quand il montre les contributions et les efforts dans l'action mesurée².

Toutefois, il convient d'indiquer que les IP sont de deux types : subjectifs et objectifs, et les deux types prennent leurs places dans l'évaluation de la performance. D'autant plus que les deux types d'indicateurs sont interdépendants et l'utilisation des indicateurs objectifs souvent cohabite et est corrélée avec l'utilisation des indicateurs subjectifs (GAUZENTE, 2000).

2.2 L'indicateur de performance : une innovation managériale ?

Examinons le caractère innovant des l'IP au sens des définitions ci-dessus, des analyses conduites par LORINO (1995,2001), GIBERT (2001), LAPSLEY (2004), BJORNENAK et OLSON (1999), OTLEY (1999), DEMEESTERE (2002), on peut retenir :

 Sur le contenu de l'innovation, qui peut être un processus de production, un processus managérial, ou un outil de gestion. L'IP relève du dernier type : c'est un outil de la boîte à outils du contrôle de gestion.

Il dépasse la mission du contrôle pour s'étendre à la mission de constitution et de déploiement de la stratégie ;

☐ Concernant la nouveauté, l'outil de gestion n'est innovant sauf s'il apporte une nouveauté. L'IP dans sa conception porte plusieurs nouveautés indiquées dans les déterminants des IP;

☐ Sur les retombés pour l'organisation, l'implantation des IP apporte des changements en matière de contrôle et de pilotage, que KAPLAN et NORTON (1996) qualifient de changement radical de la stratégie de l'entreprise³. Ainsi, les IP ont permis à des dirigeants locaux aux États-Unis de lier évaluation, performance publique locale et établissement des politiques publiques locales dans leurs villes ;

☐ Sur l'amélioration de la performance que doit apporter l'innovation, plusieurs études discutent l'apport des IP à l'amélioration de la performance organisationnelle. Nous pouvons confirmer que l'IP a rempli ce critère pour qu'il soit une innovation. Revenant par exemple à KAPLAN et NORTON (2001), on trouve qu'ils « commercialisent » le BSC et les IP par un argument principal : les entreprises qui ont adopté le BSC ont enregistré des performances considérables dans les années qui suivent l'implantation ;

☐ Sur les caractères internes et externes, l'IP existe déjà dans les entreprises. Alors que leur apparition dans les organisations publiques est dès lors en partie externe, transposée. Elle n'est pas radicale mais introduite, et donc, un élément nouveau dans un système qui l'ignorait⁴. D'autant plus, il s'agit des nouveautés attribuées aux IP existants, et de nouvelles configurations de l'action collective.

Ces constats font que l'IP est un objet développé dans les organisations, innovant car associé à des nouveaux schèmes de méthodes et de finalités⁵.

3. Le processus d'émergence des IP

Le caractère contingent de l'innovation⁶ fait que ce processus prend des formes différentes selon l'innovation et le contexte de l'organisation adoptante. Ceci n'a pas empêché ROGERS (1983, 1995) de concevoir un processus standard d'émergence des innovations : « the mechanism of diffusion ». Il s'agit d'un processus linéaire qui suppose la succession de cinq étapes : connaissance, conviction, décision, implémentation et


confirmation. Ce découpage met en évidence deux grands stades : la conception et la mise en œuvre de l'innovation managériale. L'émergence des innovations expliquée par cette vision linéaire est appréhendée aussi par un modèle interactif, qui suppose les allers-retours entre les deux stades (DE VAUJANY, 2005). LORINO (2002) estime qu'il ne faut pas être figé dans le modèle d'émergence linéaire de deux stades : « généralement, on distingue entre les deux étapes : conception (planification) et mise en œuvre des outils de gestion. Mais dans une perspective substitutive (substitution de l'acteur par l'outil) il n'y a pas une distinction claire entre conception et mise en œuvre.


Le modèle linéaire est très important car il met en évidence la nuance entre les différents stades d'émergence, ce qui permet de mieux appréhender chaque stade et de « décortiquer » les facteurs qui interviennent dans chaque étape⁷.


Nous avons cerné plusieurs modèles qui dessinent les stades d'implantation des IP et plus largement des outils de gestion. On distingue entre quatre propositions : la première qui porte sur l'adoption des IP en général dans les différents types d'organisation (privée et publique), la deuxième porte sur l'implantation des IP dans les entreprises publiques, la troisième porte sur l'émergence des IP dans le secteur public en général et on termine par la quatrième qui porte sur l'implantation des IP dans un cas particulier : les villes.


3.1 Le processus d'implantation des indicateurs de performance (NEELY, 2004)

La description des stades de processus d'implantation des IP dans une perspective standard est nécessaire pour comprendre d'une façon générale son implantation dans les différents types d'organisations. NEELY (2004) distingue entre quatre stades dans l'implantation des indicateurs de performance : « the design, the implementation, managing through measurement and refreshing the measurement system ».

 The design. Il s'agit du choix des mesures pertinentes en évitant « le piège de la facilité » de certaines mesures. C'est l'étape dans laquelle l'organisation choisit ce qu'elle va quantifier ou mesurer : les actions et les performances cibles, et dans lesquelles elle identifie les mesures convenables ;

 The implementation. C'est l'étape dans laquelle l'organisation alimente les IP à partir des données disponibles dans le système d'information interne ;

 Managing through measurement. Les managers utilisent les IP établis dans le pilotage des différentes actions ;

 Refreshing the measurement system. Le système de mesure doit être révisé et redynamisé pour être adapté à ses vocations de mesures et d'actions sur les performances.

Cette distinction n'est pas loin de celle proposée par BITITCI, TURNER et BEGEMANN (2000) qui indiquent que le cycle de vie d'un système de mesure de la performance (SDMP) se compose de quatre étapes : the design, the implementation, the evolution and the review.

3.2 Le processus d'implantation des indicateurs dans les entreprises publiques

D'après une étude menée sur les pratiques d'une entreprise publique française de transport (SNCF) en matière d'émergence d'un ensemble des tableaux de bord (TDB) pour évaluer et piloter les performances, par BOURGUIGNON et al. (2006), trois phases d'émergence ont été distinguées : la conception, l'exécution et l'utilisation.

1). La première étape se rapporterait à la « conception » du système de gestion prévu pour présenter l'innovation dans la structure formelle de l'organisation. L'entreprise avait été confronté avec les principes de NPM qui avaient été répandus dans le secteur public français aussi bien qu'au sein de la compagnie. Le système a adapté des principes de NPM aux besoins et aux contraintes perçus de l'organisation. Les rapports publics, les rapports, les livrets de règles, les procédures et le nouveau scorecard constituent le rendement de cette première étape.

2). La deuxième étape correspondrait à « l'exécution » du nouveau système. Une fois que le système a été conçu, il pourrait être mis en application dans l'organisation. L'exécution se rapporterait au plein déploiement du système dans l'organisation, qui inclut l'opération de nouveaux systèmes, procédures et processus d'information concernant le scorecard d'exécution et les réunions d'exécution.


3). La troisième étape se rapporterait à « l'utilisation » du nouveau système, c'est-à-dire comment elle est appropriée par ses


utilisateurs, comment l'utilisation pratique du système se conforme ou dévie de ce qui avait été conçu, derrière de la façon dont et à quel égard le système effectue les pratiques réelles en matière de travail dans l'organisation adoptante.


Ce modèle correspond à un cas particulier d'une entreprise publique, et sa généralisation nécessite sa vérification dans d'autres terrains.

3.3 Le processus d'implantation des IP dans le secteur public

Un modèle très intéressant est proposé par JOHNSEN (2005) qui conceptualise le processus d'implantation des indicateurs de performance dans le secteur public en général. Il est adapté du modèle de MAYSTON (1985) et distingue trois stades d'émergence des IP dans le secteur public :

 The implementation (inputs) : détermine comment les IP seront intégrés dans le management de l'organisation. Le SDMP est vu comme un sous-système et un « input » à introduire dans le système de contrôle de l'organisation ;


 The use (process and outputs) : une fois le SDMP mis en place, il est prêt à générer de nouveaux processus et de nouvelles informations. Ce stade inclut les éléments suivants : comment les IP sont utilisés ? Comment se fait le reporting ? Qui va les utiliser ? Et comment les facteurs institutionnels et contingents influencent les indicateurs de performance ? ;


 The results (outcomes) : l'exploitation des informations fournies par le SDMP va amener à modifier les politiques publiques et les plans d'action des institutions. Il s'agit du but final des effets du SDMP sur la délibération et la reformulation des politiques publiques⁸.

3.4 Le processus d'implantation des IP dans les villes

Ce modèle proposé par DE LANCER JULNES et HOLZER (2001) est fondé sur les facteurs qui influencent l'émergence des IP dans les villes, et qui distingue deux phases en assimilant à l'adoption d'une politique

(policy adoption) et l'implémentation du programme qui correspond (program implementation)⁹. Ces auteurs exposent un critère central de distinction entre les deux stades : les acteurs concernés par chaque stade. Selon eux, dans le premier stade, ce sont les politiques, alors que le deuxième concerne plutôt les gestionnaires :

 The adoption stage : cette étape consiste à développer des mesures (les IP) des outputs, outcomes et efficience ;

 The implementation stage : cette étape représente l'utilisation des IP dans l'élaboration des stratégies, l'affectation des dotations budgétaires, les programmes de management, le pilotage, l'évaluation et le reporting vis-à-vis des élus, des citoyens et des médias.

Ce modèle est également voisin de celui proposé par GOSSELIN (1997) qui distingue deux phases de l'émergence de l'innovation managériale : « the adoption » qui consiste à étudier et décider d'implanter l'innovation, et « the implementation » qui inclut, selon l'auteur, toutes les actions comprises entre l'adoption et la routinisation.

CONCLUSION

Notre analyse montre que les indicateurs de performance sont des innovations en contrôle de gestion. Ce travail explique que l'innovation managériale correspond à l'implantation et la mise en place de nouvelles idées ou comportements dans les entreprises et elle s'applique à un nouveau système de gestion. L'innovation peut être le produit et le résultat d'un processus de réflexion et de conception propre à l'organisation, mais elle peut aussi s'importer de l'extérieur.

Pour le contrôle de gestion, l'enjeu principal, opérationnel pour les entreprises, est de concevoir des outils adaptés qui remplissent ses deux missions : évaluer et piloter la performance de l'organisation. KAPLAN et NORTON (1992) ont donné une réponse à cet enjeu en proposant le système de mesure de performance « balanced scorecard ». Les « indicateurs de performance » constituent la composante majeure de ces systèmes. Nous avons révélé dans notre étude le caractère innovant de l'indicateur de performance.

De tout ce qui est précède, nous retenons que les indicateurs de performance constituent une innovation managériale. L'émergence de

cette innovation ne se fait pas mécaniquement mais obéit à des facteurs organisationnels et contextuels. Ce processus est une métamorphose qui suppose la dotation des moyens financiers et des ressources humaines, et qui touche plusieurs niveaux organisationnels.

Ce travail explique que le processus d'implantation des indicateurs de performance pourrait connaître plusieurs étapes. Il suppose un travail de conception, d'évaluation, de réalisation et de révision. L'analyse de la littérature indique qu'il y a plusieurs modèles théoriques qui expliquent le processus d'implantation des IP. Cette variété renvoie aux contextes spécifiques des organisations, publiques et privées.

Enfin, l'objectif principal d'étudier le processus d'émergence des innovations managériales, en particulier les IP, est de comprendre les facteurs explicatifs de l'adoption, et les variables du succès et d'échec du processus d'implantation. Toute étude de l'émergence des innovations managériales implique alors un croisement de deux axes perpendiculaires : un axe constitué des facteurs organisationnels et contextuels, et autre qui regroupe l'ensemble des étapes de processus d'émergence de l'innovation.

NOTES

¹ Pour plus de détail, cf. notre thèse de doctorat : « Les enjeux de l'émergence des innovations managériales dans les villes : le cas de l'adoption des indicateurs de performance », Université de Pau et de Pays de l'Adour, France, 2008.

² Cependant, l'auteur indique qu'il existe aussi dans des cas particuliers, les indicateurs subjectifs, les indicateurs imparfaits et qui ne montrent pas la contribution et conséquence sans responsabilité !

³ Les auteurs donnent des exemples des entreprises qui ont connu des changements après l'adoption du BSC dans plusieurs niveaux : la satisfaction de la clientèle, le perfectionnement des processus internes, le développement de la stratégie, la valorisation des ressources humaines, l'accroissement des bénéfices, etc.

⁴ DURIEUX (2001) indique qu'on peut enregistrer trois catégories d'innovations : l'innovation radicale qui est impossible car toute innovation trouve son origine dans l'acquis antérieur qui fait l'objet de nouvelles interprétations permettant aussi l'extension du savoir. La deuxième catégorie s'oppose à la vision précédente,

puisqu'elle définit l'innovation comme le fait d'introduire dans une chose établie un élément nouveau, encore inconnu. La troisième catégorie relativise l'idée de nouveauté en assimilant l'innovation à un changement dans l'état des connaissances et des activités humaines, ce qui est perçu comme nouveau par les acteurs impliqués

⁵ LORINO(2002) définit l'instrument de gestion comme un objet et un ensemble des schèmes d'utilisation.

⁶ Le travail d'ABRAHAMSON (1991) a pu identifier les éléments de liaison entre « innovation » et « contingence ».

⁷ COOPER et ZMUD (1990) distinguent, par exemple, six étapes : initiation, adoption, adaptation, acceptation, routinisation et infusion, pour montrer quels facteurs influencent quelle étape.

⁸ Ce modèle est voisin des conclusions de BOUCKAERT (1995) qui distingue : « 1)- The development of a set of measures for an organization (the design of a measurement system) 2)- The use of measurement information inside and outside an organization (the management of meaning) 3)- The inter and intraorganizational effects of measurement in an organization (functional and dysfunctional effects of the activities and assumptions of measurement)».

⁹ Les auteurs ont fait référence à BEYER et TRICE (1982) qui proposent une distinction voisine : « adoption et implementation » pour l'acquisition des connaissances qui se fait comme tout processus comportemental (behavioral process) dans ces deux étapes. C'est le même processus selon eux pour les processus d'adoption et d'implémentation des changements et des innovations.

BIBLIOGRAPHIE

ABRAHAMSON, E. (1991) "*Managerial fads and fashions : the diffusion and rejection of innovations*", *Academy of Management Review*, Vol 16, N 03, P 586-612.

ALCOUFFE, S., BERLAND, N. et LEVANT, Y. (2003) « *Les facteurs de diffusion des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : une étude comparative* », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Numéro spécial : Les innovations managériales, Mai, P 7-26.

ALZARD et SEPARI (2001) « *Contrôle de gestion* », Editions Dunod, Paris.

BEYER, J.M. end TRICE, H.M. (1982) "*The Utilization Process : A Conceptual Framework and Synthesis of Empirical Findings*", *Administrative Science Quarterly*, 27 (04), P 591-622.

BITITCI, U.S., TURNER, T., BEGEMANN, C. (2000) "Dynamics of performance measurement systems", International Journal of Operations & Production Management, Vol.20, Iss. 6; p 692.

BJØRNENAK, T. AND OLSON, O. (1999) "Unbundling management accounting Innovations", Management Accounting Research, 10, P 325-338.

BOUCKAERT, G. (1995) "Improving Performance Measurement", in Halachmi, A. and Bockaert, G. : The Enduring Challenges in Public Management, Ed Jossey Bass Publishers. San Francisco.

BOURGUIGNON, A. ; SAULPIC, O. ; ZARLOWSKI, P. (2006) "Management Accounting change in the French public sector : A New-Institutionalist perspective" _In : Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s). Actes du 27ème Congrès de l'AFC, 27ème Congrès de l'AFC. Tunis (Tunisie) : AFC, 2006.

CLEGG, S.R., HARDY, C., et NORD, W.R., (1996) "Handbook of Organization Studies", Sage, London.

COOPER, R.B., et ZMUD, R.W. (1990) "Information Technology Implementation Research : A Technological Diffusion Approach", Management Science, 36 (2), P 123-139.

DAMANPOUR, F. (1991) "Organizational innovation : A Meta-Analysis of effects of determinants and moderators", The Academy of Management Journal, Vol. 34, No. 3, pp. 555-590.

DE LANCER JULNES, P. AND HOLZER, M. (2001) « Promoting the utilization of performance measures in public organizations : A empirical study of factors affecting adoption and implementation », Public Administration Review; Nov/Dec, 61, 6; p. 693

DE VAUJANY, F.X. (2005) « De la pertinence d'une reflexion sur le management de l'appropriation des objets et outils de gestion », In DE VAUJANY, F.X. (eds) : De la conception à l'usage : vers un management de l'appropriation des outils de gestion, Editions EMS.

DEBBI ALI (2008) : « Les enjeux de l'émergence des innovations managériales dans les villes : le cas de l'adoption des indicateurs de performance », Thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE - UPPA, PAU, France.

DEMEESTÈRE, R. (2002) « Le contrôle de gestion dans le secteur public », LGDJ, Paris.

DURIEUX, F. (2001) « Management de l'innovation : une approche évolutionniste », Paris, Vuibert - Fnege.

GAUZENTE, C. (2000) « *Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs* », Revue finance, contrôle, stratégie, vol03, N°02, juin.

GIBERT, P (2000) « *mesure sur mesure* », Politiques et Management Public, Déc, p 61 à 87.

GODOWSKI, C. (2001) « *La dynamique d'assimilation des innovations managériales. Le cas des approches par activités dans la banque* », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université d'Aix-Marseille, faculté d'économie appliquée.

GODOWSKI, C. (2003) « *Essai sur la dynamique d'assimilation des innovations managériales. Le cas des approches par activités* », Comptabilité, Contrôle, Audit, Numéro spécial : Les innovations managériales, Mai, P 71-86.

GOSSELIN, M. (1997) “*The effect of Strategy and Organizational Structure on the Adoption and Implementation of Activity-Based Costing*”, Accounting, Organizations and Society, N 22 (02), P 105-122.

HARTLEY, H. (2005) “*Innovation in Governance and Public Services : Past and Present*”, Public Money and Management, JANU.

JOHNSEN, Å. (2005) « *What Does 25 Years of Experience Tell Us About the State of Performance Measurement in Public Policy and Management ?* », Public money and management, January.

KAPLAN, R., NORTON, D. (1996) « *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System* », Harvard Business Review, Jan. Feb.

KAPLAN, R.S., NORTON.D, (1992) « *The balanced scorecard, measures that drive performance* », Harvard business review, Jan-Feb.

KIMBERLY, J.R., (1981) “*Managerial innovation*”, in P.C. NYSTROM et W.H. STARBUCK (ed), Handbook of organizational design, Oxford University Press, P 84-104.

LAPSLEY, I., WRIGHT, E. (2004) « *The diffusion of management accounting innovations in the public sector : a research agenda* », Management Accounting Research, 15, P 355–374.

LORINO, P. (1995) « *Comptes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise* », Editions d'Organisation, Paris.

LORINO, P. (2001) « *Le balanced scorecard revisitée : dynamique stratégique et pilotage de performance, exemple d'une entreprise énergétique* », Actes du congrès de l'AFC, Metz.

LORINO, P. (2002) « *Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion* », Cahiers de recherche de l'ESSEC, Paris.

- LORINO, P. (2002) « *Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion* », Cahiers de recherche de l'ESSEC, Paris.
- MAYSTON, D. J. (1985) “*Non-profit performance indicators in the public sector*”, *Financial Accountability & Management*, 1, 1, p 51–74.
- MOORE, M. H., SPARROW, M. AND SPELMAN, W. (1997) “*Innovation in policing : From production line to jobs shops*”, In Alchuler, A. and Behn, R. (Eds), *Innovation in American Government* (Brookings Institution, Washington, D.C.).
- MORIN, E.M., SAVOIE, A., BEAUDIN, G., (1994) « *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures* », Gaetan Morin Editeur, Québec.
- NEELY, A. avec POWELL, S. (2004) “*SPOTLIGHT : The challenges of performance measurement*”, *Management Decision*, 42, 7/8, p 1017.
- OTLEY, D. (1999) « *Performance management : a framework for management control systems research* », *Management Accounting Research*, 10, P 363-382.
- ROGERS, E.M. (1983) “*Diffusion of Innovations*”, Free Press, New York.
- ROGERS, E.M. (1995) “*Diffusion of Innovations*”, 4 Ed, Free Press, New York.
- SIMONS, R. (1995) « *Lever of control* », Harvard business school press, Boston.