



HAL
open science

Conjuguer contrôle de gestion et créativité, une question de pratiques et de contextes organisationnels

Sophie Bollinger

► **To cite this version:**

Sophie Bollinger. Conjuguer contrôle de gestion et créativité, une question de pratiques et de contextes organisationnels. Gestion et management. Université de Strasbourg, 2019. Français. NNT : 2019STRAB009 . tel-02381929v2

HAL Id: tel-02381929

<https://theses.hal.science/tel-02381929v2>

Submitted on 9 Mar 2020

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.

UNIVERSITÉ DE STRASBOURG
ÉCOLE DOCTORALE AUGUSTIN COURNOT [ED 221]
Bureau d'Économie Théorique et Appliquée, UMR 7522

THÈSE

Présentée et soutenue publiquement par :

Sophie BOLLINGER

8 novembre 2019

Pour obtenir le grade de : **Docteur de l'Université de Strasbourg**

Discipline/Spécialité : SCIENCES DE GESTION

**CONJUGUER CONTRÔLE DE GESTION ET CRÉATIVITÉ,
UNE QUESTION DE PRATIQUES ET DE CONTEXTES ORGANISATIONNELS**

THÈSE dirigée par :

BURGER-HELMCHEN Thierry

Professeur, Université de Strasbourg

RAPPORTEURS :

BEJI-BECHEUR Amina

Professeure, Université de Paris Est Marne-la-Vallée

MEYSSONNIER François

Professeur, Université de Nantes

AUTRES MEMBRES DU JURY :

BERLAND Nicolas

Professeur, Université Paris Dauphine

HENRY Étienne

Associé PwC Strasbourg

SIMON Laurent

Professeur, HEC Montréal

SZOSTAK Bérangère Lauren

Professeure, Université de Lorraine

L'université n'entend donner ni approbation ni improbation
aux opinions émises dans les thèses.
Ces écrits doivent être considérés comme propres à leurs auteurs.

Remerciements

Il y a quelques semaines, avec Thierry Burger-Helmchen, nous étions interviewés par Jean-Philippe Denis sur le plateau de Xerfi Canal. Thierry expliquait qu'il appréciait particulièrement l'outil de la chaîne de valeur. Ce moment m'a fait me remémorer ma rencontre avec Thierry et le début de mes travaux de recherche. En 2011-2012, en licence management et entrepreneuriat dans l'espace européen, Thierry nous a fait découvrir cet outil. Intéressée, j'avais rédigé un mémoire sur la mise en place du contrôle de gestion opérationnel en m'appuyant sur la chaîne de valeur. À la fin de la soutenance de ce travail, Thierry faisait partie du jury et il m'a invitée à le recontacter dans la suite de mon parcours. C'est ainsi qu'il a effectué le suivi de mon mémoire de Master 2, au sein de la fondation Apprentis d'Auteuil. Cette recherche m'a passionnée et la volonté de poursuivre cette activité était née. La thèse semblait être la suite logique mais je n'étais pas prête à quitter le monde de l'entreprise. J'ai donc commencé une mission d'auditeur au sein du bureau PwC (PricewaterhouseCoopers) de Strasbourg. Au bout d'une année, nous avons signé une convention CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la REcherche). Même si le contrôle de gestion n'était pas son domaine de prédilection, Thierry a accepté d'encadrer mon travail de thèse et je lui suis infiniment reconnaissante pour cet accompagnement. J'adresse donc mes premiers remerciements à mon directeur de thèse, Thierry Burger-Helmchen, je lui exprime ma gratitude pour sa disponibilité, sa qualité d'écoute et ses conseils avisés et rigoureux tout au long de ce travail. Il a toujours répondu présent à mes sollicitations même lorsqu'il était lui-même très occupé. Merci pour les nombreuses relectures et les corrections de mes travaux. Merci de m'avoir encouragée à présenter mes travaux en France mais aussi ailleurs. Outre cet aspect académique, merci à Thierry pour ses qualités humaines. Il a toujours cherché à me comprendre, il m'a soutenue et a accepté tous mes

choix. Il a su trouver les mots lorsque j'ai pu être dans un moment de creux. Du fond du cœur, merci pour tous ces précieux moments.

Mes remerciements vont ensuite aux professeurs Nicolas Berland et François Meyssonier. Ils m'ont accordé de leur temps durant les congrès de l'AFC, mon séjour à l'Université Paris Dauphine ainsi que par téléphone. Ils ont su m'apporter des conseils des plus pertinents qui m'ont aidée à orienter ce travail de recherche dans la littérature existante. Merci également à Laurent Simon de m'avoir accordé du temps lors de ses séjours à Strasbourg pour échanger sur mon travail.

Je remercie ensuite l'ensemble des personnes qui me font l'honneur d'être membre du jury Amina Béji-Bécheur, Nicolas Berland, François Meyssonier, Laurent Simon et Bérangère Lauren Szostak. Merci à Amina Béji-Bécheur et François Meyssonier qui ont accepté d'être rapporteurs de ce travail et à Nicolas Berland, Laurent Simon et Bérangère Lauren Szostak pour leur rôle de suffragants.

Je remercie également Jean-Claude Million pour son soutien et ses encouragements durant les dernières années. Merci pour ce premier poste d'enseignement dans cette licence qui me tient particulièrement à cœur. Merci à Claire Ciampi et Véronique Blum pour leurs relectures attentives de mes travaux, leurs recommandations et leurs conseils de lecture. Merci aux examinateurs de mes soumissions aux différentes revues et congrès pour leurs précieuses recommandations. Merci à Arthur Shelley pour nos échanges sur l'innovation et la visite particulière de Melbourne. Merci à Émilie Ruiz pour ce temps partagé sur l'organisation de mes travaux à la croisée de différents domaines. Merci à Christian Martinez-Diaz pour notre collaboration sur l'exploitation économétrique des résultats de mon questionnaire. Merci à Véronique Schaeffer et Christophe Lerch pour le temps qu'ils m'ont accordé pour la présoutenance et les recommandations qu'ils m'ont apportées.

Un grand merci au bureau PwC de Strasbourg, sans qui la thèse sous ce format n'aurait pas vu le jour. Je pense particulièrement à Étienne Henry et Nicole

Bornert qui m'ont soutenue dès nos premiers échanges malgré ma demande hors du commun. Leur intérêt pour ma recherche et leur soutien ont permis de donner encore plus de sens à ce travail. Outre Étienne et Nicole, je ne manquerai pas de remercier également Sylvain Mayeur, Christophe Debus, Samuel Steiner et Alexis Steinmetz qui m'ont ouvert les portes de nombreuses organisations pour mener des entretiens.

Je remercie également Anne-Caroline Bindou et Frédérique Sutter, de la fondation protestante Sonnenhof, pour m'avoir permis de combiner mes activités de recherche avec mon emploi actuel. C'est également durant cette période que j'ai pu trouver le temps de commencer à faire de l'enseignement. Merci à elles pour leur confiance et leur soutien.

Merci à toutes les personnes qui ont participé aux recueils de données et qui ont pris du temps pour répondre à mes questions. Ces moments ont été de formidables moments d'échange et de partage. Outre ma passion pour ce sujet de recherche, j'ai apprécié le temps avec chacun d'entre eux et de découvrir les coulisses des organisations. Je remercie particulièrement Marie Rodriguez, Laurent Marchou, Pascal Neuville, Frédéric R. avec qui j'ai longuement échangé.

J'exprime aussi ma gratitude envers l'équipe comptable de la fondation protestante Sonnenhof et de l'ensemble des collaborateurs qui ont montré leur intérêt et leur soutien pour mon travail de recherche. Merci à l'équipe de la direction territoriale d'Apprentis d'Auteuil à Strasbourg avec qui je prends toujours beaucoup de plaisir à échanger. Ils m'ont fait découvrir le monde incroyable de l'économie sociale et solidaire.

Je remercie également mes collègues doctorants et jeunes docteurs avec qui j'ai longuement discuté et débattu, sur nos écrits, nos projets, nos soutenances et nos publications. Cela a toujours été un plaisir de passer du temps avec chacun d'entre vous. Merci à Isabelle Fabioux, Marlène-Kim Le, Nuria Moratal-Ferrando, Lucie Martin-Bonnel-De-Longhamp, Hava Orkut, Benjamin Bournel

et Sébastien Dony. Un remerciement tout particulier à Marion N. avec qui les échanges sont allés bien au-delà de nos sujets de recherche.

Un travail de thèse met l'amitié à l'épreuve. On nous le dit avant de commencer mais on s'en rend réellement compte pendant la thèse. Merci à Claire-Hélène Pally qui malgré la distance répond toujours présente, intéressée et soucieuse de mon avancée. Merci à Arnaud et Tatiana Daumy pour leur soutien et les moments partagés à Nantes lors du congrès AFC. Une pensée particulière pour Arnaud, sa créativité et ses compétences dans la gestion des masques de PowerPoint m'ont été d'une grande aide. Merci à Marie Mosser, Laurie Wernert, Cécile Million Tuloup et Martin Laucher pour leurs encouragements. Une pensée toute particulière pour Florian Raber, qui nous a quittés bien trop tôt et avec qui j'aurai tellement aimé échanger et débattre sur ce sujet de recherche.

Je n'oublierai pas de remercier Mélissa Sanchez et Noémie Vernerey. La création de la Mumbai Team et la folle réalisation de notre participation au Raid Amazones, c'est avec elles. Nous avons partagé énormément de joie, de rire et bien sûr de sueur au profit d'une bonne action. Ce fut une aventure en parallèle de la thèse, qui m'a permis de décompresser et de me changer les idées.

Je remercie ensuite avec beaucoup d'émotions mes proches, qui m'ont soutenue pendant ces années où j'avais toujours la thèse dans un coin de mon esprit. Merci d'avoir accepté ces périodes de travail, où j'étais moins présente. Merci à mes parents, Anne et Jacques, qui m'ont écoutée, soutenue et encouragée dans cette aventure. Merci à ma sœur, Lucile, sur qui je peux toujours compter, merci pour l'intérêt et la compréhension, qu'elle a porté sur ces activités de recherche. Merci à Gauthier, pour ses encouragements et son intérêt quant à mon sujet de recherche. Merci à Arnaud, qui a cru en moi, m'a accompagnée et souvent rassurée. Merci à mes grands-parents, Marie-Jeanne et Bernard, pour leur soutien. Enfin un grand merci à Damien, pour ses relectures, rerelectures et rererelectures toujours aussi attentives. L'ajout de ses nombreuses virgules va, sans aucun doute, aider le lecteur de ce document.

Merci à lui pour l'attention qu'il m'a portée, sa bienveillance mais aussi pour sa patience. Je lui exprime aussi ma gratitude pour les joies que nous avons partagées et son aide à me déconnecter de la thèse pour vivre l'instant présent.

Enfin, n'oublions pas Capucine, dont les ronronnements ont été le meilleur antistress durant les mois précédant la soutenance.

Bien qu'heureuse d'arriver au terme de cette aventure qu'est la thèse, je pense avec beaucoup d'émotions à ce voyage dans le monde de la recherche que je serai heureuse de poursuivre.

Merci.

Strasbourg, juillet 2019.

À ma chère maman, Anne, qui a su me donner le goût de la lecture et de l'écriture.

*« Une destination n'est jamais un lieu, mais une nouvelle façon
de voir les choses ».*

Henry Miller

Table des matières

REMERCIEMENTS	V
LISTE DES TABLEAUX	XIX
LISTE DES FIGURES.....	XXI
LISTE DES ANNEXES	XXIII
INTRODUCTION GENERALE.....	25
CHAPITRE 1 : LE PILOTAGE DES PROCESSUS D'INNOVATION : UN CONTROLE DE GESTION SUR MESURE	37
PLAN DU CHAPITRE 1.....	39
SECTION 1 : DE LA GESTION DE PROJET AU PILOTAGE DES PROCESSUS D'INNOVATION – POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE.....	41
SECTION 2 : L'INNOVATION UN PROJET PARTICULIER.....	43
1. <i>Définition de l'innovation</i>	43
2. <i>Définition du processus d'innovation et positionnement de notre recherche</i>	48
SECTION 3 : LE PILOTAGE DU PROCESSUS D'INNOVATION	55
1. <i>L'apprentissage organisationnel – Argyris et Schön</i>	56
2. <i>La spirale de connaissances – Nonaka et Takeuchi</i>	61
3. <i>L'apprentissage organisationnel dans une perspective d'innovation – la notion de créativité organisationnelle</i>	64
SECTION 4 : LES OUTILS DE GESTION AU SERVICE DU PILOTAGE DU PROCESSUS D'INNOVATION	67
1. <i>Typologies des pratiques de pilotage des processus d'innovation</i>	67
2. <i>Le positionnement de notre recherche sur les outils de gestion</i>	71
3. <i>Les relations entre contrôle de gestion et processus d'innovation</i>	71
CONCLUSION DU CHAPITRE 1	77
CHAPITRE 2 : DESIGN DE LA RECHERCHE	79
PLAN DU CHAPITRE 2.....	81
INTRODUCTION DU CHAPITRE 2	83
SECTION 1 : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE.....	85
1. <i>Différents paradigmes épistémologiques</i>	85
2. <i>Nos choix épistémologiques pour cette recherche</i>	88
SECTION 2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	91
1. <i>Méthodologie de l'étude exploratoire</i>	91

2. <i>Methodologie de l'étude analytique</i>	99
3. <i>Methodologie de l'exploration de l'économie sociale et solidaire</i>	111
CONCLUSION DU CHAPITRE 2	121
CHAPITRE 3 : ÉTUDE EXPLORATOIRE DES OUTILS ET PRATIQUES DE PILOTAGE DES PROCESSUS D'INNOVATION	123
PLAN DU CHAPITRE 3	125
SECTION 1 : ARTICLE 1 - LA PLACE DES OUTILS DE GESTION DANS LE PILOTAGE DES PROCESSUS D'INNOVATION	129
1. <i>Résumé étendu</i>	129
2. <i>La place des outils de gestion dans le pilotage des processus d'innovation</i>	135
SECTION 2 : ARTICLE 2 - PILOTAGE DES PROCESSUS D'INNOVATION : ÉTUDE EXPLORATOIRE DES OUTILS ET PRATIQUES	159
1. <i>Résumé étendu</i>	159
2. <i>Pilotage des processus d'innovation : Étude exploratoire des outils et pratiques</i>	165
SECTION 3 : ARTICLE 3 - CREATIVITY AND FORMS OF MANAGERIAL CONTROL IN INNOVATION PROCESSES: TOOLS, VIEWPOINTS AND PRACTICES	183
1. <i>Résumé étendu</i>	183
2. <i>Creativity and forms of managerial control in innovation processes : tools, viewpoints and practices</i>	187
CHAPITRE 4 : UN PILOTAGE INABOUTI	211
PLAN DU CHAPITRE 4	213
1. <i>Résumé étendu</i>	215
2. <i>Le pilotage des processus d'innovation de rupture : un puzzle d'outils et de pratiques comme garde-fou</i>	219
CHAPITRE 5 : L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, UN ETALON POUR LE PILOTAGE DES PROCESSUS D'INNOVATION ?	247
PLAN DU CHAPITRE 5	249
SECTION 1 : ARTICLE 5 - ENTREPRENDRE DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE : ENTRE CONTRÔLE ET CREATIVITE	253
1. <i>Résumé étendu</i>	253
2. <i>Entreprendre dans l'économie sociale et solidaire : entre contrôle et créativité</i> ...	257
SECTION 2 : ARTICLE 6 - LA CONSTRUCTION D'UN OUTIL DE CONTRÔLE DE GESTION INNOVANT DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE : LE CAS DE LA FONDATION APPRENTIS D'AUTEUIL	277
1. <i>Résumé étendu</i>	277
2. <i>La construction d'un outil de contrôle de gestion dans l'économie sociale et solidaire : le cas de la fondation Apprentis d'Auteuil</i>	281

SECTION 3 : ARTICLE 7 - L'INNOVATION : UN LEVIER POUR PROFESSIONNALISER L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE EN S'APPUYANT SUR SES VALEURS. LE CAS DE LA FONDATION PROTESTANTE SONNENHOF.....	309
1. <i>Résumé étendu</i>	309
2. <i>L'innovation : un levier pour professionnaliser l'économie sociale et solidaire en s'appuyant sur ses valeurs. Le cas de la fondation protestante Sonnenhof</i>	313
CHAPITRE 6 : DISCUSSION GENERALE ET CONCLUSION.....	335
PLAN DU CHAPITRE 6.....	337
SECTION 1 : RESULTATS PRINCIPAUX ET DISCUSSIONS	339
1. <i>Synthèse des résultats</i>	339
2. <i>Discussion de la recherche</i>	344
SECTION 2 : CONCLUSION GENERALE	355
1. <i>Contribution de la recherche</i>	355
2. <i>Limites, perspectives et programme de recherches futures</i>	359
REFERENCES	363
ANNEXES	393
TABLES DES MATIERES	407

Liste des tableaux

Tableau 1 : influence des systèmes de contrôle sur les phases d'apprentissage.....	60
Tableau 2 : typologies des pratiques de pilotage des processus d'innovation	68
Tableau 3 : distinction des paradigmes positiviste et phénoménologique	86
Tableau 4 : positions épistémologiques en recherche en gestion	87
Tableau 5 : description de l'échantillon.....	93
Tableau 6 : typologie des répondants au questionnaire	96
Tableau 7 : typologies et objectifs des questions.....	97
Tableau 8 : présentation des trois cas étudiés	100
Tableau 9 : récapitulatif des données récoltées.....	101
Tableau 10 : comparaison des technologies LTE-M et LoRa	105
Tableau 11 : données secondaires	111
Tableau 12 : caractéristiques des structures étudiées	113
Tableau 13 : récapitulatif de la participation au groupe de travail	118
Tableau 14 : récapitulatif des interviews menées.....	119
Tableau 15 : description de l'échantillon.....	143
Tableau 16 : contributions personnelles à l'article 2.....	163
Tableau 17 : typologie des répondants au questionnaire	173
Tableau 18 : typologies et objectifs des questions.....	173
Tableau 19 : l'évolution de l'utilisation d'un outil de gestion (application du t-test)	177
Tableau 20 : les outils de contrôle de gestion et les pratiques informelles	178
Table 21 : managerial control, a continuum between human and information systems	195
Table 22 : managerial tools and practices and tacit/explicit dimensions	198
Table 23 : typologies and objectives of questions submitted to firms.....	199
Table 24 : uses of tools during the 4 phases of the C&I process	200
Table 25 : the evolution of uses of a management tool.....	201
Tableau 26 : les systèmes de contrôle de gestion comme packages	225
Tableau 27 : synthèse des différents idéaux types des fonctions contrôle de gestion	227
Tableau 28 : présentation des trois cas étudiés	228
Tableau 29 : récapitulatif des données récoltées.....	229

Tableau 30 : caractéristiques des organisations étudiées	260
Tableau 31 : principales attentes des différents acteurs	296
Tableau 32 : restitution du groupe de travail pour l'action innover	324
Tableau 33 : synthèse comparative des résultats	344

Liste des figures

Figure 1 : représentation schématique de l'organisation de la recherche.....	36
Figure 2 : processus d'innovation en entonnoir ou pipeline	51
Figure 3 : processus de création et d'innovation	52
Figure 4 : représentation de l'apprentissage en simple et double boucle	58
Figure 5 : spirale SECI de la création de la connaissance.....	62
Figure 6 : typologie de contrôle.....	70
Figure 7 : construction de l'objet de recherche dans l'approche interprétative	88
Figure 8 : articulation des interviews menées par rapport à la méthodologie de la grounded theory.....	94
Figure 9 : input marché et technologique en amont du processus d'innovation chez Fluido	107
Figure 10 : validation de la recherche	120
Figure 11 : processus de création et d'innovation	136
Figure 12 : adaptation de la métaphore de l'iceberg au pilotage des processus d'innovation.....	152
Figure 13 : articulation des interviews menées par rapport à la méthodologie de la grounded theory.....	155
Figure 14 : processus de création et d'innovation	167
Figure 15 : typologie de contrôle.....	169
Figure 16 : C&I Process	191
Figure 17 : different viewpoints and the C&I Process	193
Figure 18 : a continuum of managerial control	196
Figure 19 : les caractéristiques principales des tableaux de bords utilisés dans d'autres structures de l'économie sociale et solidaire	262
Figure 20 : processus de construction d'un tableau de bord	290
Figure 21 : étapes du processus de construction de l'outil et réponse à l'enjeu de pilotage.....	295
Figure 22 : l'architecture de l'outil mis en place	297
Figure 23 : étapes du processus de construction de l'outil et du cadre de la traduction, utilisé pour prendre en compte les intérêts de chacun	299
Figure 24 : étapes du processus de construction de l'outil et motivation des DE	305

Figure 25 : récapitulatif de la participation au groupe de travail.....	319
Figure 26 : récapitulatif des interviews menées	320
Figure 27 : méthode de collectes de données	321
Figure 28 : la méthodologie de développement d'un référentiel de valeurs	329
Figure 29 : les effets constatés du déploiement des valeurs en bonnes pratiques ...	332
Figure 30 : éléments du contexte organisationnel de l'économie sociale et solidaire pouvant être source d'inspiration pour le pilotage des processus d'innovation.....	354

Liste des annexes

Annexe 1 : questionnaire diffusé.....	395
Annexe 2 : résultats des partitionnements	403
Annexe 3 : questionnaire semi-directif	405

Introduction générale

L'innovation, un moyen de rester compétitif

Dans le contexte économique actuel, l'innovation prend une importance significative dans la stratégie des entreprises et dans de nombreux cas, elle permet de garantir leur compétitivité, leurs parts de marché et leur croissance (Porter et Ketels, 2003). Le développement d'un avantage concurrentiel et le maintien de la performance sont donc de plus en plus souvent liés à l'innovation (Bouchard et Bos, 2006 ; Cohendet, 1997 ; Drucker, 1985 ; Hamel et Pavillet, 2012). L'innovation représente une démarche stimulante qui pousse les entreprises à se dépasser et à lancer de nouveaux produits ou services le plus rapidement possible (Chanal et Mothe, 2005 ; Meyssonier, 2015). Pour Dumoulin et Simon (2005), l'innovation est un moyen de prospérer en évitant un affrontement direct avec des acteurs dominants du marché en développant un avantage concurrentiel et représente un facteur de survie des entreprises (Amabile *et al.*, 1996 ; Anderson, Potočnik et Zhou, 2014 ; Christensen, 1997 ; Schumpeter, 1942 ; Shalley, Zhou et Oldham, 2004). Christensen (1997) est allé plus loin en considérant l'innovation comme un facteur de survie des entreprises : « Pourquoi les entreprises les plus intelligentes s'effondrent-elles ? Parce qu'elles n'innovent pas assez, ou mal. » (p.265). Dans ce cadre, l'innovation fait partie intégrante du développement des entreprises et constitue un levier de croissance essentiel (Johannessen, Olsen et Lumpkin, 2001). Elle est considérée comme un élément fondamental de l'entrepreneuriat et un élément du succès (Nonaka et Takeuchi, 1995).

Pour obtenir une innovation, la créativité est une condition nécessaire et le management de celle-ci est une étape incontournable pour les organisations (Cohendet *et al.*, 2013). La créativité et l'innovation sont deux concepts distincts avec des antécédents pouvant être différents (Anderson, Potočnik et Zhou, 2014). La créativité porte sur la génération de nouvelles idées alors que l'innovation porte sur la mise en œuvre d'idées créatives (Anderson, Potočnik et Zhou, 2014 ; Chang et Birckett, 2004). Être créatif et générer de nouvelles idées est la première étape pour développer une innovation. Celle-ci est rendue possible grâce à la créativité des collaborateurs et elle est nécessaire tout au

long du processus d'innovation. La génération de nouvelles idées, souvent appelée innovation exploratoire (Benner et Tushman, 2003), permet aux entreprises de développer de nouvelles compétences et d'explorer de nouvelles opportunités et de nouvelles technologies afin de satisfaire de nouveaux consommateurs et des marchés existants. Cette innovation exploratoire est rendue possible grâce à la créativité des collaborateurs. Malgré tout, être créatif et générer de nouvelles idées sont deux caractéristiques qui ne sont pas suffisantes. En effet, « To be creative, an idea must also be appropriate – useful and actionable » : pour être créative, l'idée doit également pouvoir être appropriable par l'entreprise et actionnable, selon Amabile, dans son article de référence « how to kill creativity » (1998). La créativité doit influencer la manière dont une entreprise gère ses affaires, en améliorant un produit ou en rendant un processus plus efficient. Enfin, la créativité conduit à une innovation si elle répond aux besoins des consommateurs. Pour Frigo et Litman (2007), « it is not enough for the firm to be creative. The intention behind the innovation needs to be focuses on the creation of new offerings that answer needs that customers cannot get answered elsewhere. »

La créativité et le contrôle sont antinomiques par définition et sources de tensions. Nous retrouvons dans la littérature deux tendances opposées sur le sujet, un premier courant favorisant l'utilisation d'outils de contrôle de gestion pour piloter l'innovation et un second alertant sur la mise en place d'outils de contrôle de gestion pour piloter l'innovation. Face à des divergences et tensions dans la littérature, et en l'absence de consensus sur le type de pilotage à adopter, il est pertinent de s'intéresser plus en détail à la question de la gestion des processus d'innovation.

La créativité est une condition nécessaire mais pas suffisante pour obtenir une innovation. L'innovation fait référence à l'implémentation d'une nouvelle idée lorsque l'on avance dans le processus de création vers l'étape de l'innovation d'exploitation. Durant celle-ci, les propositions formulées pendant la phase créative sont structurées et canalisées par de multiples répétitions afin de

s'assurer que la nouvelle idée soit transformée en valeur pour l'entreprise et devienne une forme de routine (Obstfeld, 2012).

Le pilotage de l'innovation, un équilibre délicat à trouver entre contrôle et créativité

La première question à se poser est : faut-il vraiment manager les processus d'innovation ? Une personne de la direction générale, d'un centre de recherche technologique spécialisée dans l'agroalimentaire, nous a dit « les indicateurs tuent la créativité ». Le système de contrôle et celui de la créativité sont effectivement antinomiques.

Outre ces tensions entre contrôle et créativité, d'autres spécificités entrent également en jeu et sont à prendre en compte dans la manière de piloter ce processus. Nous pensons par exemple à la nature de l'innovation développée, la stratégie globale de l'entreprise et les valeurs qu'elle porte, la personnalité et les appétences des porteurs de projet, les attentes des financeurs ou encore le domaine d'activité de la structure. Ces paramètres faisant partie intégrante du projet et conditionnant sa réussite ne sont pas à négliger lors du développement et de l'évolution de l'outil pour que celui-ci soit pertinent, accepté et utilisé.

L'outil de suivi ne serait alors plus une annexe à un projet mais en représenterait un élément à part entière en devenant un soutien stratégique et opérationnel au processus d'innovation. Pour Kaplan (2001), Plantz, Greenway et Hendricks (1997) les moyens de mesure de la performance sont de réels outils permettant de communiquer sur l'identité de la structure, ses missions ainsi que sa stratégie. Henri (2006), Townley, Cooper et Oakes (2003) et Waggoner, Neely et P. Kennerley (1999) définissent même les outils de mesure du rendement comme un exemple des valeurs partagées au sein de la structure. Ils servent à communiquer au sein et en dehors de l'organisation. Des études ont montré que ces outils induisent des changements organisationnels et que les organisations deviennent ce qu'elles mesurent (Grimes, 2010).

La construction d'un outil et le choix des indicateurs deviennent alors complexes car il est nécessaire de trouver un équilibre entre les différents paramètres que sont le contrôle, la créativité et les spécificités propres aux projets. Ils restent cependant nécessaires compte tenu de l'influence et du soutien que peuvent avoir les outils de gestion dans le processus d'innovation.

De tels outils restent largement à inventer et il semble que l'application de recettes générales ou la duplication d'un outil pertinent d'une structure sur une autre ne soit pas la solution adéquate mais que l'adaptation de l'outil à chaque projet soit plus judicieuse. Le succès d'une innovation dépend de la façon dont le management va piloter son développement (Balachandra et Friar, s. d. ; Cooper, 1979a, 1979b ; De Brentani, 1991 ; Di Benedetto, 1996 ; Ernst, 2002 ; Griffin, 1997).

L'intérêt de ce sujet de recherche

Cette problématique de pilotage des processus d'innovation entre contrôle et créativité s'avère être un réel défi pour les entreprises et cela tant d'un point de vue académique (Porter et Ketels, 2003) qu'empirique. Dans le cadre de notre étude, les demandes spontanées d'envoi des résultats du questionnaire provenant de personnes qui n'y avaient pas elles-mêmes répondu mais qui en connaissaient l'existence, tout comme les retours de personnes interrogées (à la suite de l'envoi de ce questionnaire), soulignent l'intérêt qu'il suscite. L'innovation est aussi la notion explorée par la fondation nationale entreprise et performance (FNEP) durant les années 2015, 2016, 2017 et 2019. Regroupant différents acteurs d'entreprises publiques et privées, cette organisation apporte une vision pratique en faisant un état des lieux d'une thématique d'actualité en l'étudiant à travers le monde. Il est également intéressant de noter que des formations à destination des praticiens sont également mises en place par différentes structures telles que l'association nationale des directeurs financiers et de contrôle de gestion (DFCG) dont l'objet est le pilotage des processus d'innovation, ce qui souligne la pertinence de ces questions pour les entreprises. En 2014, l'association française de

normalisation (AFNOR) a publié son premier fascicule (FD X 50-271) qui propose « d'aider à la mise en œuvre d'une démarche de management de l'innovation [...] conçu comme un véritable guide pour que le processus, les méthodes et les pratiques soient appliqués afin de favoriser la créativité et la gestion de l'innovation. »

Dans cette recherche, notre interrogation porte prioritairement sur le management du processus d'innovation. The Hackett Group (2014) met en avant que les processus traditionnels de management sont inefficaces et cela motive les firmes à mettre en place de nouveaux processus. Pour Hamel (2008), il ne s'agit pas d'améliorer les modes de management traditionnel mais de les réinventer. Hamel (2006) met en avant que ce qui distingue des entreprises comme General Electric, Du Pont, Procter & Gamble, Visa ou Linux des autres firmes, c'est la façon dont elles vont manager l'innovation qui peut apporter un avantage concurrentiel durable à une entreprise innovante.

La question de recherche

Au cœur de la stratégie des entreprises, les entrepreneurs, les responsables de projets et les directeurs financiers peuvent naturellement s'interroger sur la gestion des activités créatives et d'innovation. Plus particulièrement sur la façon de gérer l'efficience au sein de leur processus d'innovation, sur le pilotage des différentes étapes du processus, sur l'équilibre à adopter entre le contrôle et la créativité et sur les indicateurs et processus spécifiques qu'il pourrait être intéressant de mettre en place pour gérer les activités innovantes. L'enjeu pour ces acteurs est de ne pas tuer toute tentative d'innovation en utilisant des critères financiers (Christensen, Kaufman et Shih, 2008). En concevant l'innovation comme un processus créatif (Barreyre, 1980) allant de l'idéation à la mise en œuvre de la solution, nous proposons de nous interroger sur le pilotage de ce processus.

Notre question de recherche principale est : quelles interdépendances entre contrôle et créativité, quels sont les rôles du contexte organisationnel ?

Cette question de recherche est divisée en trois sous questions de recherche :

- Quelle typologie de pilotage des processus d'innovation ?

Face à deux courants de littérature opposés, nous envisageons d'aller à la rencontre des acteurs de l'innovation et du contrôle de gestion dans les organisations pour récolter leurs pratiques et leurs outils de gestion. Cette première question ouvre le champ d'une étude exploratoire.

- Quel équilibre entre les contrôles formels et les pratiques informelles ?

Le pilotage des processus d'innovation se fait par le biais d'outils de contrôle de gestion formels mais également de pratiques informelles. La deuxième sous-question propose une recherche qualitative à la recherche de l'équilibre trouvé ou du déséquilibre accepté dans les organisations.

- Quelles inspirations peut-on tirer d'autres organisations où le contrôle de gestion est en tension ? Le cas de l'économie sociale et solidaire (ESS).

Afin d'étendre notre étude, la troisième sous-question de recherche propose de s'ouvrir à des secteurs d'activité différents où le contrôle de gestion est aussi en tension. Nous étudions le cas de l'ESS où le contrôle de gestion est en tension d'une part avec la nécessité d'innover et d'autre part avec les valeurs humaines et sociales fortes.

Contexte et organisation de la recherche

La recherche s'organise en six grandes étapes. La première (chapitre 1) consiste à effectuer une étude de la littérature scientifique correspondant aux différents domaines de recherche. Nous définissons le pilotage des processus d'innovation, nous cadrons le sujet et nous déterminons notre positionnement. La partie suivante décrit notre design de recherche (chapitre 2) avec une première partie épistémologique et une seconde sur la méthodologie de recherche. Les trois parties suivantes permettent de répondre aux trois sous questions de recherche. Nous effectuons tout d'abord une étude exploratoire des outils et des pratiques de pilotage des processus d'innovation (chapitre 3).

Ce premier pan de recherche est composé de trois articles qui répondent à la sous-question de recherche « quelle typologie de pilotage des processus d'innovation ? ». Le premier article est une étude exploratoire. Il s'agit de brosser un portrait de la place des outils de contrôle de gestion pour piloter un processus d'innovation. Sans idées préconçues sur le sujet, nous allons à la rencontre de 11 organisations pour étudier leur façon de piloter les processus d'innovation. Les deuxième et troisième articles cherchent une représentation des outils et des pratiques dans les organisations. D'un point de vue théorique, ces articles explorent les tensions entre deux pans de littérature, l'un en faveur des outils de contrôle de gestion pour piloter l'innovation, l'autre alertant sur les dangers de mêler créativité et contrôle de gestion. Pour la partie empirique, la collecte des données est effectuée par le biais d'un questionnaire mené auprès de 169 individus. Une analyse statistique et économétrique est effectuée. Il ressort de ce premier pan de recherche une utilisation par les organisations d'outils de contrôle de gestion formels mais aussi de pratiques informelles. Les résultats sont consensuels et ces similitudes questionnent. Ce travail pose les jalons de la suite de notre recherche et nous avons mis en évidence deux hypothèses à tester :

H1 : Les organisations communiquent une représentation homogène du pilotage des processus d'innovation, un comportement similaire, avec une utilisation importante des outils de contrôle de gestion formels.

H2 : Les organisations, lors de leur prise de décisions dans le processus d'innovation, s'appuient plus fortement sur des pratiques informelles que sur les outils de contrôle de gestion formels construits.

La partie suivante, intitulée « un pilotage inabouti » (chapitre 4), est constituée d'un article dans lequel nous testons ces deux hypothèses. Nous répondons à la sous-question de recherche « quel équilibre entre contrôles formels et pratiques informelles ? ». L'article met en avant que les systèmes de contrôle de gestion développés dans les trois organisations sont relativement récents. Les innovations sont des innovations de rupture et les acteurs sont hésitants

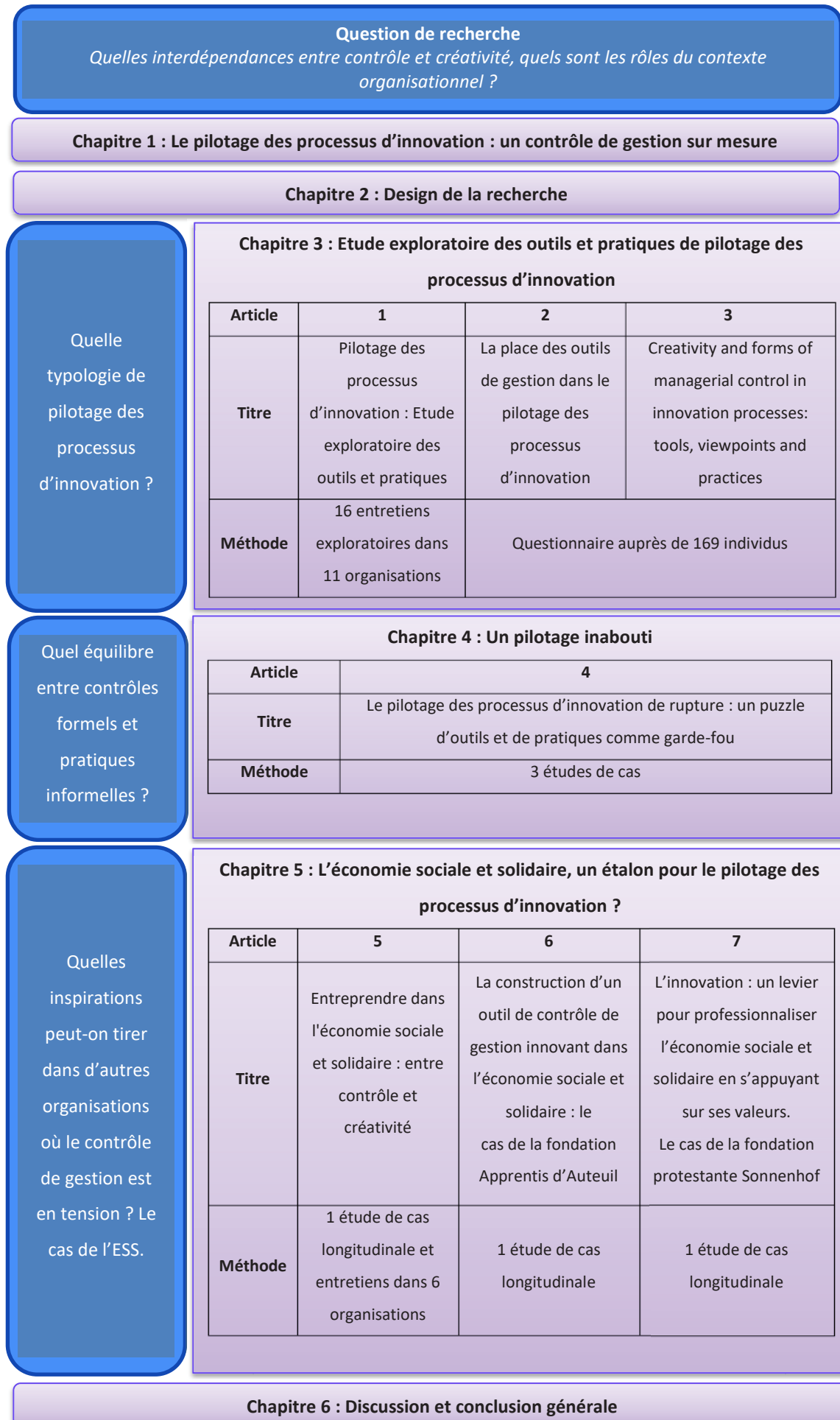
sur les outils et pratiques à adopter. Les dispositifs classiques ne semblent pas réellement adaptés et les acteurs en ont mis en place de nouveaux qui sont testés puis modifiés ad hoc. Si l'usage d'un outil unique et isolé est clairement dépassé, nous ne sommes pas pour autant en présence d'un système de pilotage optimal. L'outillage reste encore limité et ne répond pas aux attentes de tous les acteurs. Outre l'idée de développer des outils différents avec des pratiques variées pour trouver un équilibre entre formel et informel, nous ne pouvons faire ressortir de cette étude de recommandations managériales précises en termes d'indicateurs à mettre en place. Les pratiques de contrôle de gestion des processus d'innovation n'apparaissent pas comme abouties et nécessitent des recherches complémentaires.

La partie suivante de la recherche s'intitule « l'économie sociale et solidaire, un étalon pour le pilotage des processus d'innovation ? » (chapitre 5). Dans cette dernière partie, nous nous interrogeons sur les inspirations que nous pouvons tirer d'autres organisations où le contrôle de gestion est en tension. Nous étudions l'économie sociale et solidaire au travers de trois articles. Les organisations de l'ESS évoluent dans un environnement en pleine mutation. Les financeurs favorisent les organisations innovantes qui proposent des solutions à moindre coût tout en garantissant la qualité de la prestation de services. Les structures sont caractérisées par (i) le besoin d'innover et de proposer de nouvelles solutions, (ii) l'ambition de développer des projets qui portent des valeurs fortes centrées sur l'humain ainsi que (iii) la nécessité de garantir un équilibre financier pour assurer la pérennité des projets. Le contrôle de gestion y est tout d'abord en tension avec l'innovation mais aussi avec les valeurs sociales et solidaires fortes. En effet, celles-ci sont la priorité des acteurs qui peuvent voir les questions financières comme des questions non primordiales. Dans le premier article de cette partie, l'objectif est d'étudier comment les acteurs de l'ESS font face à ces deux niveaux de tensions. La question de recherche est « dans le contexte particulier de l'économie sociale et solidaire, l'expression de la créativité dans les dispositifs de contrôle mis en œuvre favorise-elle l'innovation dans les prestations proposées ? ». Dans ce travail,

nous étudions six organisations où nous voyons le lien positif entre innovations dans l'outil de contrôle de gestion et innovations dans les prestations proposées. Dans le deuxième article, nous étudions la construction et la mise en place d'un outil de contrôle de gestion dans une organisation de l'économie sociale et solidaire. Il s'agit d'une recherche-action. Nous y voyons les facteurs clés de succès et le rôle important de l'organisation. Dans le dernier article, une organisation prend le contre-pied des questions financières pour réaffirmer ses valeurs et le fait que l'accompagnement des personnes en difficulté, dans le respect de celles-ci, est une priorité. À nouveau, nous utilisons une méthodologie de recherche-action.

Enfin, la dernière partie (chapitre 6) propose de mettre en résonance les différents articles de ce travail de recherche, de faire une synthèse des résultats obtenus et de répondre aux questions de recherche. La mise en évidence des contributions et un exposé des limites de la recherche permettent ensuite d'envisager les perspectives futures de la recherche sur cette thématique.

La figure ci-dessous propose une représentation schématique de l'organisation de ce travail de recherche.



Quelles inspirations peut-on tirer dans d'autres organisations où le contrôle de gestion est en tension ? Le cas de l'ESS.

Chapitre 5 : L'économie sociale et solidaire, un étalon pour le pilotage des processus d'innovation ?

Article	5	6	7
Titre	Entreprendre dans l'économie sociale et solidaire : entre contrôle et créativité	La construction d'un outil de contrôle de gestion innovant dans l'économie sociale et solidaire : le cas de la fondation Apprentis d'Auteuil	L'innovation : un levier pour professionnaliser l'économie sociale et solidaire en s'appuyant sur ses valeurs. Le cas de la fondation protestante Sonnenhof
Méthode	1 étude de cas longitudinale et entretiens dans 6 organisations	1 étude de cas longitudinale	1 étude de cas longitudinale

Chapitre 6 : Discussion et conclusion générale

Figure 1 : représentation schématique de l'organisation de la recherche.

**Chapitre 1 : Le pilotage des
processus d'innovation : un
contrôle de gestion sur mesure**

Question de recherche

Quelles interdépendances entre contrôle et créativité, quels sont les rôles du contexte organisationnel ?

Chapitre 1 : Le pilotage des processus d'innovation : un contrôle de gestion sur mesure

Chapitre 2 : Design de la recherche

Chapitre 3 : Etude exploratoire des outils et pratiques de pilotage des processus d'innovation

Quelle typologie de pilotage des processus d'innovation ?

Article	1	2	3
Titre	Pilotage des processus d'innovation : Etude exploratoire des outils et pratiques	La place des outils de gestion dans le pilotage des processus d'innovation	Creativity and forms of managerial control in innovation processes: tools, viewpoints and practices
Méthode	16 entretiens exploratoires dans 11 organisations	Questionnaire auprès de 169 individus	

Quel équilibre entre contrôles formels et pratiques informelles ?

Chapitre 4 : Un pilotage inabouti

Article	4
Titre	Le pilotage des processus d'innovation de rupture : un puzzle d'outils et de pratiques comme garde-fou
Méthode	3 études de cas

Quelles inspirations peut-on tirer dans d'autres organisations où le contrôle de gestion est en tension ? Le cas de l'ESS.

Chapitre 5 : L'économie sociale et solidaire, un étalon pour le pilotage des processus d'innovation ?

Article	5	6	7
Titre	Entreprendre dans l'économie sociale et solidaire : entre contrôle et créativité	La construction d'un outil de contrôle de gestion innovant dans l'économie sociale et solidaire : le cas de la fondation Apprentis d'Auteuil	L'innovation : un levier pour professionnaliser l'économie sociale et solidaire en s'appuyant sur ses valeurs. Le cas de la fondation protestante Sonnenhof
Méthode	1 étude de cas longitudinale et entretiens dans 6 organisations	1 étude de cas longitudinale	1 étude de cas longitudinale

Chapitre 6 : Discussion et conclusion générale

Plan du chapitre 1

CHAPITRE 1 : LE PILOTAGE DES PROCESSUS D'INNOVATION : UN CONTROLE DE GESTION SUR MESURE	37
PLAN DU CHAPITRE 1.....	39
SECTION 1 : DE LA GESTION DE PROJET AU PILOTAGE DES PROCESSUS D'INNOVATION – POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE.....	41
SECTION 2 : L'INNOVATION UN PROJET PARTICULIER.....	43
1. <i>Définition de l'innovation</i>	43
1.1. Les différentes typologies d'innovation	45
1.1.1. Typologie selon les degrés de rupture	45
1.1.2. Typologie selon l'objet de l'innovation	46
1.2. L'innovation dans cette étude.....	47
2. <i>Définition du processus d'innovation et positionnement de notre recherche</i>	48
2.1. Les différentes étapes du processus d'innovation	49
2.2. La vision du processus d'innovation retenue dans cette étude	51
SECTION 3 : LE PILOTAGE DU PROCESSUS D'INNOVATION	55
1. <i>L'apprentissage organisationnel – Argyris et Schön</i>	56
1.1.1. Définition de l'apprentissage organisationnel.....	56
1.1.2. Apprentissage organisationnel et outils de contrôle.....	59
1.1.3. L'apprentissage organisationnel dans notre recherche	60
2. <i>La spirale de connaissances – Nonaka et Takeuchi</i>	61
2.1.1. Définition de la spirale de connaissances.....	61
2.1.2. La spirale de connaissances dans notre recherche.....	63
3. <i>L'apprentissage organisationnel dans une perspective d'innovation – la notion de créativité organisationnelle</i>	64
SECTION 4 : LES OUTILS DE GESTION AU SERVICE DU PILOTAGE DU PROCESSUS D'INNOVATION	67
1. <i>Typologies des pratiques de pilotage des processus d'innovation</i>	67
2. <i>Le positionnement de notre recherche sur les outils de gestion</i>	71
3. <i>Les relations entre contrôle de gestion et processus d'innovation</i>	71
3.1. Le contrôle de gestion un soutien au processus d'innovation	71
3.2. Les limites du contrôle de gestion des processus d'innovation	74
CONCLUSION DU CHAPITRE 1	77

Section 1 : De la gestion de projet au pilotage des processus d'innovation – positionnement de la recherche

Le management de projet a été introduit dans les années 1980 dans les organisations où il a largement modifié les façons de travailler. Implanté indépendamment des secteurs d'activité ou de la taille des structures, nous retrouvons aujourd'hui ces pratiques comme un mode de gestion des projets privilégié dans un grand nombre de sociétés. L'objectif de la mise en place de ces pratiques est de développer dans un temps réduit un nombre de projets plus important, plus complexe et plus innovant. L'organisation est devenue transversale et des personnes aux métiers différents se regroupent pour travailler autour de la même thématique. Le terme de projet est défini comme une « création collective, organisée dans le temps et l'espace, en vue d'une demande » (Ecosip, 1993, p.18) qui est en opposition avec les activités habituelles des organisations (Declerck, Debourse et Navarre, 1983). Midler (1996) définit le projet selon six caractéristiques :

- L'existence d'un objectif c'est-à-dire un but à atteindre global puis défini selon des critères de performance, de délai, de coût.
- La spécificité du projet. Celui-ci doit être unique et non imitable. L'organisation autour de celui-ci est ad hoc.
- La combinaison de différents profils de personnes. L'organisation est transversale et nécessite des efforts de communication entre des individus originaires de monde différents (recherche, production, marketing, achats, finance, etc.).
- La nécessité d'avancer dans un contexte soumis à l'incertitude du fait de la nature même du projet.
- La temporalité du projet. Le projet se termine lorsque le but est atteint.

- L'évolution dans un univers ouvert et soumis aux influences de l'environnement comme de nouveaux acteurs de l'organisation, de nouvelles organisations qui sont susceptibles de prendre part au projet.

Le management de projet désigne alors « l'ensemble des actions engagées par une ou des organisation(s) afin de définir/concevoir un projet, de le lancer et de le réaliser » (Garel, 2011, p. 6). Le management par projet n'est pas seulement l'application d'outils de gestion mais l'ensemble de l'organisation et l'instrumentation existant autour du projet.

Lenfle et Midler (2003) ont mis en relation les concepts de projet et d'innovation. L'innovation est vue comme une typologie de projet. En effet, elle répond aux caractéristiques du projet définies par Midler (1996) : nous y retrouvons l'affirmation d'un but singulier, la nécessité de combiner différents corps de métier en interne ou en externe et l'existence d'un processus d'apprentissage qui permet de faire face à l'évolution du processus de développement. La composante de recherche y est toutefois plus prégnante. Nous y retrouvons également des processus sociocognitifs forts au sein des équipes de projet d'innovation (Garel et Midler, 1995 ; Midler, 1993 ; Purser, Pasmore et Tenkasi, 1992). Ils peuvent prendre la forme de recherche de consensus, de délibération collective ou de négociation. Cet aspect de coordination entre les différents métiers est considéré comme un problème de communication entre les personnes avec des pratiques, des centres d'intérêt et un langage différents (Lorino, 1996 ; Moisdon et Weil, 1992).

Les caractéristiques décrites par Midler, celles d'un projet spécifique qui requiert les compétences de différents profils d'individus ainsi qu'un processus d'apprentissage où la recherche et la créativité sont particulièrement présentes, sont les spécificités des projets que nous recherchons dans la suite de ce travail doctoral et que nous validons dans les différents cas étudiés.

Section 2 : L'innovation un projet particulier

L'innovation fait l'objet de multiples définitions et catégorisations concernant des activités dans un champ plus ou moins large. Nous proposons la définition de ce que nous entendons par innovation et processus d'innovation et évoquons également les approches du pilotage des processus d'innovation.

1. Définition de l'innovation

L'innovation est de nature polymorphe et a plusieurs facettes. Il existe dans la littérature scientifique de nombreuses définitions et typologies. Les définitions de l'innovation varient en fonction du contexte dans lequel elles sont utilisées.

La notion d'innovation a été introduite par Schumpeter (1911) qui la définit comme la capacité à élaborer de nouvelles combinaisons entre les ressources de l'entreprise, leur rapport au marché et l'usage qu'en fait la société. Elle doit, selon l'auteur, être conçue comme à la fois destructrice et créatrice, l'un et l'autre mouvement étant générateur d'incertitudes. L'auteur a distingué l'innovation de l'invention par son procédé économique et social. L'invention représente une solution à un problème ou à un processus technique. Elle ne devient une innovation qu'au moment où elle est introduite sur le marché. Cette définition propose une vision large des différents formats possibles de l'innovation.

Plus tard, Zaltman, Duncan et Holbeck (1973) définissent l'innovation comme « toute idée, toute méthode ou tout objet matériel perçus comme nouveau à son unité d'adoption ». Nous retrouvons dans cette définition les notions d'innovations de produits et de procédés ainsi que le caractère de nouveauté relative. D'autres auteurs ne voient pas l'innovation comme une nouveauté relative mais comme quelque chose d'entièrement nouveau. C'est la position initialement retenue par Van de Ven. Cet auteur a fait évoluer son positionnement, allant de la représentation d'une innovation comme dénotant d'une nouveauté radicale dans ces premiers travaux à une nouveauté relative par la suite. Toujours selon Van de Ven (1986), l'innovation peut être technique

ou administrative et repose sur une nouvelle idée qui défie l'ordre établi ou est perçue comme telle par les acteurs concernés. Drucker (1985) partage également ce point de vue, en effet, sa définition est la suivante : « la conception et la réalisation de quelque chose de nouveau, encore inconnu et inexistant, de manière à établir des contributions économiques nouvelles à partir de la combinaison d'éléments anciens, déjà connus et existants, en leur donnant une dimension économique nouvelle. L'innovation constitue alors le lien qui transforme un jeu d'éléments, dont chacun dispose d'une efficacité marginale, en un système intégré puissant ». Pearson (1991) apporte une vision complémentaire en définissant les deux caractéristiques de la situation de l'innovateur. La première est l'incertitude liée au résultat final, la seconde est l'incertitude quant aux moyens à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif. Dans les deux cas, il y a un manque d'informations soit sur les choix se rapportant à une solution qui n'existe pas encore, soit sur les règles de fonctionnement de l'organisation qui permettent d'adopter la solution.

Au travers du manuel d'Oslo (2005), l'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) définit l'innovation comme « la mise en œuvre par une entreprise, et pour la première fois, d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé (de production) nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations avec l'extérieur » (OCDE, 2005, p. 54). Si les innovations organisationnelles ou de procédés peuvent assurément être des leviers de performance, le caractère plurifactoriel des leviers qui mènent au changement, les courbes d'adoption et leur effet sur l'organisation les rendent plus difficiles d'accès pour l'observation et l'évaluation (Dubouloz, 2014). Dans la cadre des entreprises étudiées nous nous sommes focalisés sur les innovations de produits ou de services car nos interactions avec ces entreprises étaient limitées dans le temps. En revanche, dans le cadre des organisations de l'ESS, nous avons pu bénéficier d'un temps d'observation plus long ce qui nous permet de prendre également en compte les innovations organisationnelles.

De nombreux auteurs soulignent la nécessité d'accorder le développement des innovations avec la stratégie des organisations. Cela permet en effet d'avoir un environnement favorable à l'innovation (Chiva-Gomez, Alegre-Vidal et Lapedra-Alcami, 2004) et de stimuler les conditions nécessaires à une croissance soutenue (Lofsten, 2014).

1.1. Les différentes typologies d'innovation

Il existe différents types d'innovation. Afin de les présenter, nous reprenons la classification selon Le Loarne et Blanco (2009) qui propose une catégorisation selon le degré de rupture et l'objet de l'innovation.

1.1.1. Typologie selon les degrés de rupture

Parmi les distinctions selon le degré de rupture, nous retrouvons les innovations incrémentales et les innovations radicales (Freeman et Perez, 1988). Les innovations incrémentales, marginales ou de continuité sont des innovations qui vont affecter en permanence l'objet de l'innovation. Il s'agit d'améliorations de faible ampleur qui permettent aux entreprises de faire évoluer leurs offres en allongeant la vie des produits ou services sans prendre beaucoup de risques. Il n'y a pas de remise en cause de l'existant dans ce type d'innovation. C'est le « jeu des petites améliorations sur le produit ou le process » (Durand, 1992, p. 1). Les innovations radicales, elles, impliquent un saut technologique important d'un produit à un autre, une rupture par rapport à l'existant qu'elle rend obsolète. Il s'agira d'un bouleversement sur le marché qui demande à l'entreprise une prise de risque et aux consommateurs de changer leurs habitudes. Elles vont changer le jeu concurrentiel en permettant de « s'affranchir des barrières imposées par les concurrents et d'entretenir ou de créer des avantages concurrentiels sur des marchés sans cesse renouvelés » (Aktouf *et al.*, 2006, p. 456).

Nous pouvons également citer l'innovation de rupture (Christensen, 1997), concept plus récent, qui désigne une innovation qui crée, transforme ou détruit un marché. Il s'agit de commercialiser des produits plus simples, plus pratiques

et à un prix inférieur aux produits déjà sur le marché. Ce type d'innovation étend le marché des consommateurs et peut également redéfinir les standards de performance. L'auteur distingue la rupture inférieure de la rupture de marché. La première définit le cas où le rythme d'amélioration des nouveaux produits dépasse celui de l'adaptation des consommateurs à ces nouvelles technologies. Un produit similaire avec des performances moins élevées mais suffisantes pour le consommateur va être l'objet de cette rupture inférieure. La seconde, la rupture de marché, représente le cas où le produit dit « inférieur » va convenir à un nouveau segment de clientèle. Christensen (1997) met en avant que les innovations de rupture nécessitent la création de nouveaux modèles. Ce qui est une facilité pour de nouveaux entrants sur le marché par rapport à la complexité que cela peut générer chez un acteur déjà installé du fait du conflit entre le modèle d'affaires existant et le nouveau modèle.

Enfin, l'innovation d'efficacité est également un concept défini par Christensen (1997). Il s'agit de mettre sur le marché un produit similaire à ceux existants mais avec un prix inférieur.

1.1.2. Typologie selon l'objet de l'innovation

Tout comme Schumpeter avait défini cinq types d'innovations (de produit, de procédé, de débouchés, d'organisation, de matières premières), l'OCDE, au sein du manuel d'Oslo, distingue quatre types d'innovation :

- Les innovations de produits qui regroupent le développement de nouveaux produits ou de nouveaux services. Elle est définie comme suit : « l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau. Cette définition inclut les améliorations sensibles des spécifications techniques, des composants et des matières, du logiciel intégré, de la convivialité ou autres caractéristiques fonctionnelles ».
- Les innovations de procédés qui s'intéressent à l'utilisation d'une nouvelle méthode de production ou de distribution. Le Loarne et Blanco (2009) précisent que la distinction entre innovations produits/services

et procédés réside surtout dans la question qu'elle soulève : à qui l'entreprise destine-t-elle l'innovation ?

- Les innovations de commercialisation qui prennent en compte les modifications en termes de conditionnement, de placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit.
- Les innovations d'organisation qui concernent les nouveaux processus organisationnels pouvant être mis en place, l'organisation du lieu de travail ou les relations avec l'extérieur de la firme.

Cette distinction met en évidence que l'innovation englobe un nombre important d'acteurs au sein de l'entreprise mais également les partenaires des organisations, les fournisseurs, les distributeurs et les consommateurs.

Chaque type d'innovation peut inclure des acteurs différents et se développer selon un processus distinct.

D'autres classifications des innovations existent. Nous pouvons citer celle qui prend en compte le contexte d'utilisation de l'innovation (Barreyre, 1980). L'auteur distingue les innovations selon qu'il s'agisse (i) d'un processus créatif allant de l'idéation à la mise en œuvre d'une solution, (ii) d'un processus par lequel une nouveauté va être utilisée ou adoptée par une société ou (iii) d'un objet considéré comme nouveau en tant que résultat. Cette classification est intéressante et complémentaire aux précédentes car elle permet de définir sous quel angle nous souhaitons aborder l'innovation.

1.2. *L'innovation dans cette étude*

Nous choisissons de voir l'innovation comme un processus créatif allant de l'idéation à la mise en œuvre de la solution selon la classification de Barreyre (1980). Nous développerons cette notion de processus d'innovation dans la partie suivante.

Nous étudions dans la première partie de notre recherche les innovations à destination du marché c'est-à-dire le développement de nouveaux produits ou

de nouveaux services. Nous prenons en compte les innovations organisationnelles dans la seconde partie de notre recherche.

Nous prendrons en compte la distinction entre innovation de rupture, bouleversant le marché, et innovation de continuité. Nous explorons les liens entre innovation et méthode de pilotage.

2. Définition du processus d'innovation et positionnement de notre recherche

Selon Adams, Bessant et Phelps (2006), pour atteindre l'efficacité il est recommandé que les organisations établissent un processus formel pour le développement d'une innovation. Celle-ci peut être vue comme un processus c'est-à-dire un « ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information (ou de matière porteuse d'information [...]) significatifs, et qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel important et bien défini » (Lorino, 1995, p. 112). Tidd, Bessant et Pavitt (2006) proposent une définition de l'innovation à travers cet angle du processus « l'innovation est le processus qui permet de transformer une opportunité en idées nouvelles et de mettre celles-ci en pratique, dans une large mesure. » Fernex-Walch et Romon (2013) considèrent également que « l'innovation est un processus intra et interorganisationnel, délibéré, qui conduit à la proposition et à l'adoption sur un marché ou à l'intérieur d'une organisation d'un produit nouveau. Ce processus permet à l'organisation d'améliorer sa position stratégique et/ou de renforcer ses compétences clés, ses savoirs et savoir-faire ». Midler (1993) considère le processus d'innovation comme le processus de réduction d'incertitude. Cette notion d'incertitude, déjà évoquée précédemment et liée au fait que l'innovation est susceptible de bouleverser le marché, souligne la prise de risque de l'entreprise lors du développement d'une innovation. Midler met en avant que plus le processus d'innovation progresse, plus le poids de l'incertitude va diminuer.

2.1. *Les différentes étapes du processus d'innovation*

Nous retrouvons, dans la littérature, différentes représentations du processus d'innovation.

Barreyre (1980) parle d'un processus allant de l'idéation à la mise en œuvre d'une solution. Navarre (1989) évoque l'innovation comme un projet découpé en quatre étapes que sont l'émergence, la conception, la réalisation et la clôture. Schumpeter (1911) met en avant un modèle de processus d'innovation similaire au modèle de technologie push où l'innovation est poussée par la technologie. Le marché n'intervient alors pas dans le développement de l'innovation, contrairement à la demande pull où l'innovation est tirée par le marché. Dans le modèle de Schumpeter, l'innovation contient trois grandes étapes : la recherche fondamentale, l'invention, c'est-à-dire de l'application de la recherche, puis l'innovation stricto sensu à savoir le développement de l'innovation, la production puis le marketing. Tidd, Bessant et Pavitt (2006) proposent également un processus similaire avec trois étapes que sont la recherche de « signaux pertinents », la sélection puis la mise en œuvre. Il s'agit de « transposer en élément nouveau les possibilités contenues dans l'idée déclencheuse et assurer son lancement sur le marché intérieur et extérieur ». Les auteurs précisent que des variations selon le secteur ou le type d'innovation peuvent exister mais que le processus sous-jacent demeure le même.

À chaque étape les finalités sont différentes (Fernex-Walch et Romon, 2013). Ainsi la première étape, celle de l'émergence, est caractérisée par la créativité, tandis que la seconde, la conception, combine la créativité et la rigueur et permet de faire des choix sur les meilleurs projets. La faisabilité et les résultats attendus du projet sont évalués à ce moment-là. La réalisation correspond ensuite à une étape de « gestion rigoureuse » qui permet de construire une solution.

Toutefois Coombs, Saviotti et Walsh (1987) et Freeman et Soete (1997) précisent qu'il ne faut pas voir ce processus comme un système linéaire mais que l'innovation est un processus dans lequel l'interaction est indispensable.

Pour Tidd, Bessant et Pavitt (2006), les simplifications en tant que modèles linéaires sont plus des cadres de pensée que des modèles descriptifs. Kline et Rosenberg (1986) ont réfuté le modèle linéaire et ont proposé un modèle davantage itératif où l'interaction au sein de l'entreprise est mise en avant, de même que les allers retours qui peuvent subvenir au cours du déroulement du processus.

Les interactions internes mais aussi externes qui sont modélisées dans les représentations du processus d'innovation traduisent les nouvelles formes de ce processus. Ce dernier est également adopté par les praticiens, par exemple, chez Procter & Gamble, la R & D (recherche et développement) est devenue C & D (Connect & Dévelop). Une nouvelle stratégie d'open innovation a été mise en place et a permis de développer encore plus d'innovations. En 2006, la productivité du service a augmenté de 60 % et plus d'un tiers des nouveaux produits sur le marché proviennent d'éléments externes à la structure.

Le processus en entonnoir est un processus qui se diffuse en entreprise (Le Loarne et Blanco, 2009). Ce modèle aussi appelé pipeline propose une vision prenant en compte ces aspects itératifs d'interactions au sein de l'entreprise mais aussi avec l'extérieur. La figure suivante représente ce processus.

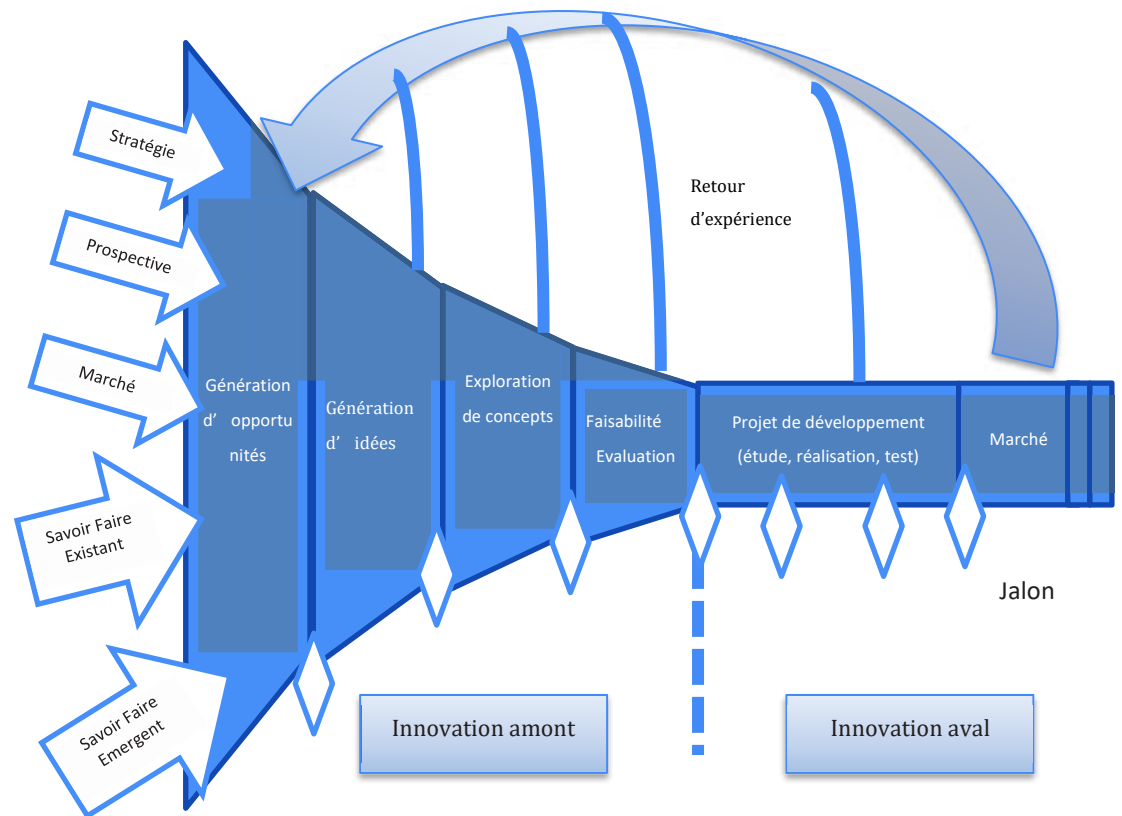


Figure 2 : processus d'innovation en entonnoir ou pipeline
 Source : Benoit-Cervantes, 2012

Les auteurs mettent en avant deux principales phases, amont et aval. La phase amont, en début de projet est caractérisée par une créativité importante, on l'appelle aussi fuzzy front end (Cooper et Kleinschmidt, 1987, 1995) et les connaissances y sont plutôt d'ordre tacite (Nonaka *et al.*, 1994). Dans la phase aval, nous retrouvons le développement de l'idée puis la mise sur le marché. Ben Mahmoud-Jouini et Charue-Duboc (2014) soulignent que l'étape de mise sur le marché n'est pas la clôture du projet, en effet « l'enchaînement des commercialisations d'une innovation par des filiales situées dans des contextes locaux différenciés [...] nécessite à chaque fois son adaptation » (2014, p. 9).

2.2. La vision du processus d'innovation retenue dans cette étude

Dans notre étude, où nous étudions le pilotage du développement de l'innovation, nous considérons également l'innovation comme un processus. Tidd, Bessant et Pavitt (2006) mettent en avant que comprendre l'innovation en tant que processus détermine la manière dont nous essayons de la gérer.

Pour représenter notre vision de l'innovation, nous utilisons la représentation du processus d'innovation selon Cohendet et Simon (2015) que nous reprenons dans la figure ci-dessous.

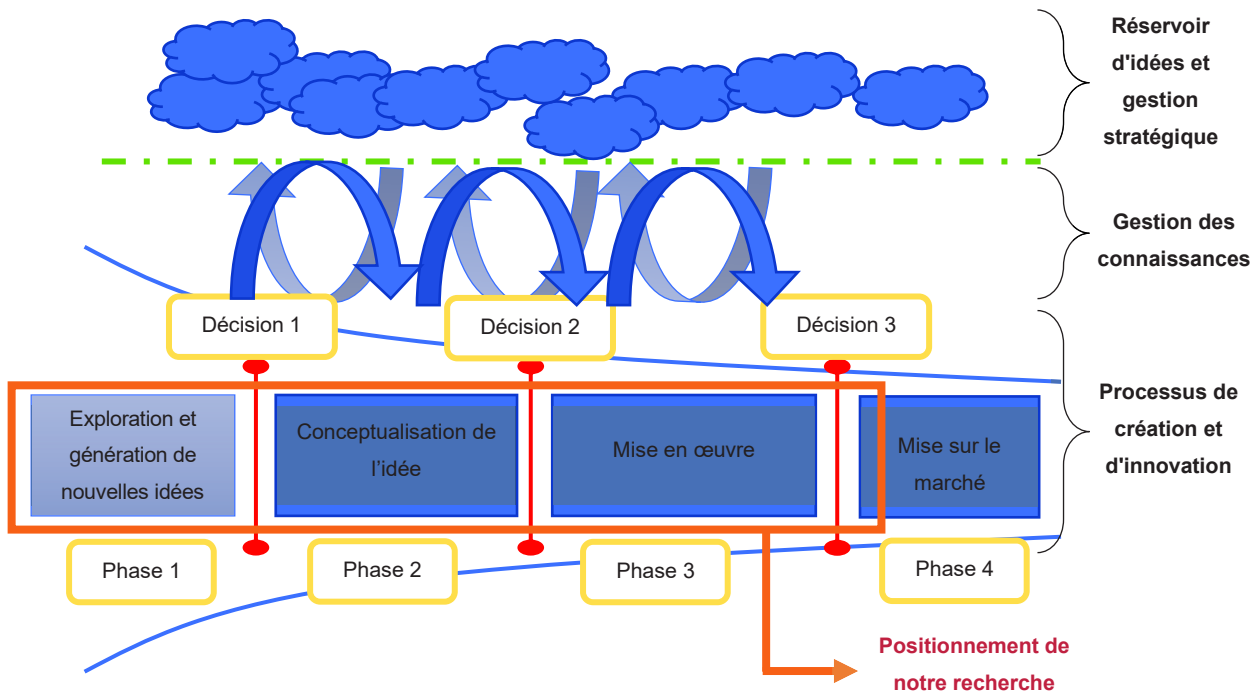


Figure 3 : processus de création et d'innovation
Source : Cohendet et Simon, 2015

Le modèle présenté ci-dessus propose plusieurs niveaux de créativité à l'innovation. L'innovation est vue comme un processus continu allant de l'idéation à la création d'un nouveau produit ou d'un nouveau service. La première étape de ce processus d'innovation, l'exploration et la génération de nouvelles idées, correspond à une phase exploratoire (Benner et Tushman, 2003). L'innovation d'exploration est définie comme une innovation déployée dans une logique de rupture et de création de nouvelles connaissances ou compétences (Chanal et Mothe, 2005). Dans la représentation de Cohendet et Simon (2015), cette phase de génération et d'exploration est décomposée en un processus plus long, en parallèle du développement des innovations. Entre ces deux processus simultanés se situe le management de la connaissance qui permet de faire le lien entre la génération des idées et le processus d'innovation à proprement parler. Après la phase d'exploration, le modèle présente la conceptualisation de l'idée où une fois l'idée validée, une étude plus

approfondie sur sa faisabilité est menée. Le développement et la mise en œuvre de l'idée constituent la troisième phase avant l'exploitation de l'innovation et la mise sur le marché. Cette dernière étape comporte également la phase d'appropriation de l'innovation par le marché et son adaptation en cohérence avec le concept initial (Ben Mahmoud-Jouini et Charue-Duboc, 2014).

Ces trois niveaux sont utilisés par les auteurs pour distinguer l'innovation dans les territoires. Nous le réutilisons ici pour faire le lien avec les outils de pilotage des processus d'innovation présentés dans la section suivante. Notre positionnement de recherche correspond à la partie inférieure de la figure. Le modèle peut facilement être simplifié en quatre étapes et ainsi être compréhensible pour l'ensemble des praticiens et donc être à l'origine de sources de valeurs pour les pratiques managériales et la recherche (Von Krogh et Grand, 2000). Les notions de phases et de points de décision sont courantes tant dans la littérature que dans le monde professionnel.

Section 3 : Le pilotage du processus d'innovation

Dans la littérature, le pilotage du processus d'innovation se situe à deux niveaux différents. Le premier vise à la gestion de la connaissance, notion de knowledge management. Le second se place dans la gestion du développement de l'innovation stricto sensu. Dans notre recherche, nous nous concentrons sur ce second niveau. Toutefois, ces deux façons de voir le pilotage des processus d'innovation sont complémentaires et, dans une entreprise, les acteurs pilotant les connaissances et ceux effectuant le suivi du processus peuvent être les mêmes et ces deux gestions sont menées en parallèle. Il est alors intéressant de prendre connaissance des grandes tendances du knowledge management et d'évaluer dans quelles mesures celles-ci peuvent inspirer nos travaux. Nous en avons noté deux principales. La première regroupe les outils ayant pour support les systèmes d'information et la seconde, les outils favorisant l'individu et les interactions entre eux. Dans le premier cas, les systèmes d'information sont utilisés comme base pour les outils qui sont vus comme des répertoires de connaissances dans lesquelles il est possible de piocher les idées pour ensuite pouvoir les développer. Ils permettent d'obtenir un historique des activités liées au processus créatif et également d'établir des connexions entre les différentes idées ou avec des problématiques qui ont pu être exprimées. Dans le second cas, l'individu et les interactions entre les différents acteurs sont des éléments fondamentaux, qui sont favorisés. Nous plaçons notre recherche dans ce courant qui a notamment fait l'objet de travaux menés par Nonaka et Takeuchi ainsi que Argyris et Schön. Ces quatre auteurs ont eu des apports en théorie des organisations et plus spécifiquement sur ce processus de création de connaissances. Nonaka et Takeuchi voient le processus de création de la connaissance comme l'extériorisation et la transformation d'une connaissance tacite en une connaissance explicite. Argyris et Schön quant à eux considèrent la connaissance dans la perspective de l'action. Nous développons la vision de ces auteurs et la façon dont ces théories influencent la façon de conduire nos travaux.

1. L'apprentissage organisationnel – Argyris et Schön

1.1.1. Définition de l'apprentissage organisationnel

Les travaux de Argyris et Schön portent sur l'apprentissage organisationnel. Ils écrivent « l'investigation organisationnelle consiste à amener les individus d'une structure à se livrer à des recherches en interaction les uns avec les autres, avec l'intention de parvenir à un résultat qu'on puisse qualifier d'apprentissage organisationnel productif » (Argyris et Schön, 2002, p.12). Les interactions entre les individus jouent ici un rôle essentiel et permettent de déclencher le processus d'apprentissage organisationnel. Il s'agit d'un processus de détection et de correction des erreurs. Les erreurs y sont définies comme l'écart entre ce qui est attendu d'une action et son résultat. Koenig définit l'apprentissage organisationnel comme « un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences, qui plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes » (Koenig, 2006, p. 6). L'apprentissage est défini comme une action et ce pour trois principales raisons (Argyris, 1993). Tout d'abord car il y a un écart systématique entre le savoir retenu et le savoir utile pour faire face aux situations. Ensuite car l'environnement d'action est en perpétuelle mutation, ce qui favorise l'incertitude et conduit les acteurs à mettre en place des contrôles et donc à apprendre en permanence. La mise en place de contrôle est ici en lien direct avec les outils de gestion et de pilotage des entreprises. Selon Argyris (1993), ils permettraient donc de favoriser l'apprentissage. C'est également ce qu'avance Bouquin (2008) « l'apprentissage par les opérateurs eux-mêmes relève de la logique de contrôle de gestion ». Enfin la troisième raison qui permet de définir l'apprentissage comme une action relève de la culture d'entreprise. C'est elle qui va retranscrire et transmettre de manière explicite ou implicite des procédures ou des habitudes de fonctionnement dont l'objectif est d'augmenter l'efficacité. Ce sont uniquement les actions efficaces qui sont standardisées, mais cela a demandé préalablement un apprentissage.

Argyris et Schön (2002) définissent deux niveaux d'apprentissage. Le premier est la théorie professée qui regroupe les valeurs, croyances et attitudes et qui donnent lieu à la production de discours. Le second est la théorie en usage qui correspond aux stratégies d'actions effectives. Les auteurs mettent en avant qu'un écart peut exister entre ces deux niveaux, en effet, un acteur peut communiquer certains processus mais agir d'une façon différente. Cette différence amène aux routines défensives, un mécanisme cognitif naturel de protection. Il s'agit d'un moyen pour l'acteur d'éviter une situation embarrassante mais qui empêche par la même occasion l'introspection, la discussion, la résolution des problèmes et donc l'apprentissage. Argyris définit ce phénomène comme « toute politique ou action qui évite aux individus, aux groupes, aux intergroupes et aux organisations de connaître l'embarras ou la menace et qui les empêche en même temps d'en identifier et d'en atténuer les causes. Les routines défensives font obstacle à l'apprentissage (anti-learning) et sont surprotectrices » (Argyris, 1990). Les routines défensives sont présentes dans les différents types d'activité et vont bloquer les organisations (Argyris, Moingeon et Romanantsoa, 2003).

Selon Argyris et Schön (2002), l'apprentissage peut être de deux types, en simple boucle ou en double boucle. Le premier mécanisme représente le processus simple de détection d'anomalies et de leur correction sans remise en cause des principes qui sous-tendent les pratiques de l'organisation. Dans cet apprentissage, le cadre d'analyse des situations rencontrées reste inchangé. Mais les situations traitées, nécessairement différentes, vont permettre d'enrichir un référentiel de situations, d'affiner les modèles d'action et les réponses fournies par chaque membre de l'organisation. Ce processus correspond davantage au développement de l'expertise organisationnelle et de la maîtrise de l'activité. L'apprentissage en double boucle, en plus de résoudre les dysfonctionnements constatés, va s'interroger sur les raisons de l'anomalie et modifier les principes de bases. La figure suivante représente ces deux types d'apprentissage.

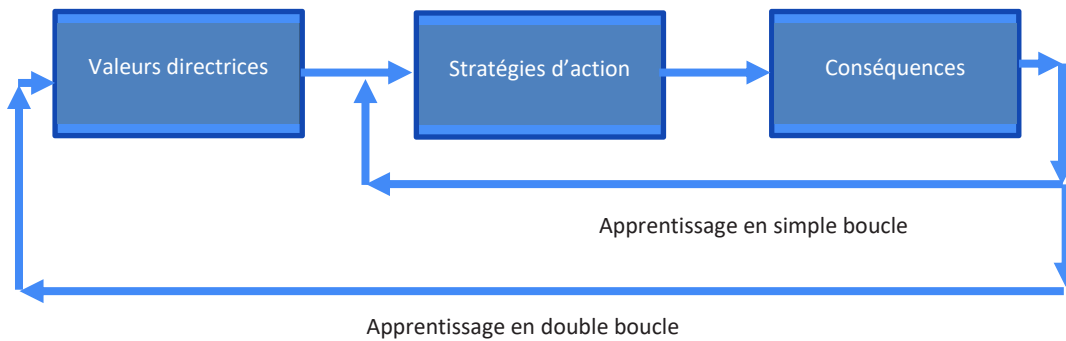


Figure 4 : représentation de l'apprentissage en simple et double boucle
Source : Argyris et Schön, 1993

L'apprentissage en double boucle est celui qu'il faudrait tendre à démocratiser dans les organisations car il permet de remettre en question les valeurs et les normes qui régissent les théories d'usage (Argyris et Schön, 2002). Afin d'y parvenir, les auteurs mettent en avant que les organisations doivent investiguer et ensuite mettre en place des restructurations, des stratégies d'action et des normes en vigueur.

Cette théorie de l'apprentissage organisationnelle et de l'apprentissage en double boucle est également à prendre en considération lors de recherches empiriques pouvant être menées. En effet, lorsque l'on interviewe des individus, ces derniers auront tendance à communiquer sur la théorie professée et non sur la théorie d'usage. Et cela se ressent d'autant plus lorsque nous interrogeons les acteurs par voie indirecte, via un questionnaire par exemple. Argyris, Moingeon et Romanantsoa (2003) favorisent alors une méthodologie de recherche selon la recherche intervention. « L'efficacité d'une action individuelle est interprétée par la théorie d'usage de l'individu et déterminée par elle. C'est à partir de l'observation des comportements que l'on peut inférer la théorie d'usage » (Argyris, Moingeon et Romanantsoa, 2003). (Argyris, 1993) met en avant que la proximité avec le terrain et la pratique de l'empathie sont essentielles pour mener un travail de qualité et pertinent. Argyris et Schön ont adopté dans leurs travaux cette approche mixte de chercheur et de consultant. Ils suggèrent de questionner et d'observer. A l'occasion d'un entretien, le chercheur peut tester la validité des réponses,

demander un approfondissement pour obtenir des données plus directement observables, identifier les inconséquences et tester les inférences. « Le chercheur doit avoir à l'égard de son interlocuteur une attitude psychologique qui facilite l'écoute, attitude fondée avant tout sur les sentiments. Si le chercheur est dans cette disposition psychologique, il va probablement être en mesure d'indiquer à ses interlocuteurs, par le biais des sentiments comme par le langage, qu'il leur est reconnaissant du temps et des efforts qu'ils consacrent, mais aussi qu'il s'engage à comprendre leur univers aussi bien qu'ils y parviennent, voire mieux et qu'il tient à leur exprimer sa gratitude en tirant de sa recherche des façons d'agir qui pourront sans doute les aider à réaliser leurs projets. » Lorsque l'interviewé se sent dans une relation de confiance et qu'il ressent la possibilité d'améliorer ses processus, il va plus facilement s'ouvrir et communiquer sur les théories d'usage.

1.1.2. Apprentissage organisationnel et outils de contrôle

L'organisation a tout intérêt à pratiquer l'apprentissage double boucle de façon perpétuelle en remettant en cause les théories professées. Afin de se rendre compte des écarts entre ces dernières et les théories d'usage, les outils de gestion peuvent être un dispositif de détection. Simons (1995b) met en relation les apprentissages double boucle et les outils de type interactif, en opposition aux outils de type diagnostic à visée de contrôle qui ne génèrent que des apprentissages en simple boucle. Certains outils de contrôle vont jusqu'à « annihiler les initiatives » (Batac et Carassus, 2012). Les auteurs ont travaillé sur les types de système de pilotage qui ont une tendance à bloquer ou à stimuler l'apprentissage organisationnel, ils sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Systèmes de contrôle	Phase d'apprentissage			Nature de l'influence
	Production	Diffusion	Mobilisation	
Contrôle interne				
1a. Contrôle comptable	x	x		Stimulant
1b. Contrôle budgétaire	x	x	x	Stimulant
1c. Contrôle opérationnel	x	x	x	Stimulant
1d. Contrôle de gestion	x	x	x	Stimulant
1e. Contrôle des satellites	x	x		Stimulant
1f. Contrôle juridique	x	x	x	Stimulant
1g. Contrôle politique	x	x	x	Stimulant
1h. Contrôle culturel (attaché à l'organisation)				Bloquant
1i. Contrôle bureaucratique (structure)	x			Bloquant
Contrôle externe				
2a. Préfet	x	x	x	Stimulant
2b. Comptable public	x	x		Stimulant
2c. CRC	x	x		Stimulant
2d. Audit externe légal	x	x	x	Stimulant

Tableau 1 : influence des systèmes de contrôle sur les phases d'apprentissage
Source : (Batac and Carassus, 2012)

Cependant, il est difficile d'établir des relations causales explicites entre ces concepts d'apprentissage et les outils de contrôle. Les auteurs ont pu constater que « ce n'est pas parce qu'un système de contrôle produit, diffuse et mobilise des connaissances qu'il va engendrer un apprentissage. Il est nécessaire, en effet, que cette connaissance soit « acceptée » par le décideur » (Batac et Carassus, 2012, p. 69). Cette constatation met en évidence que même si les outils adéquats sont utilisés cela ne suffit pas à générer un apprentissage organisationnel. Il est nécessaire de lier les acteurs et de les amener dans cette démarche.

1.1.3. L'apprentissage organisationnel dans notre recherche

Dans le cadre de notre recherche, nous utilisons une méthodologie qualitative et quantitative.

Pour la partie quantitative, nous avons mené un état des lieux avec un questionnaire. Les données récoltées sont principalement constituées des théories professées, selon Argyris et Schön (2002).

La partie qualitative a été menée par des entretiens exploratoires mais également des études de cas. Lors de la retranscription de ces entretiens, nous avons pu remarquer un basculement dans le discours de l'interviewé. Un moment où une atmosphère de confiance est créée et où une volonté de faire progresser les pratiques s'est fait ressentir. Nous avons noté que cet instant ne s'est pas ressenti dès le début des entretiens, mais plus tard, le temps pour le chercheur et l'interviewé d'établir un climat de confiance. L'objectif était de générer systématiquement ce basculement afin de pouvoir accéder aux théories d'usage et ainsi de réellement comparer les besoins et les pratiques des différents profils d'acteurs interrogés. Cet aspect nous semble essentiel pour mener une recherche qui soit pertinente pour les organisations et offrir des recommandations que l'on souhaite actionnables, « utiles » au dirigeant (Argyris, 1994).

2. La spirale de connaissances – Nonaka et Takeuchi

2.1.1. Définition de la spirale de connaissances

Pour Nonaka et Takeuchi (1995), outre comprendre comment sont créés de nouveaux produits ou services, il est important de comprendre comment les organisations créent les nouvelles connaissances rendant possible ces créations. Le processus d'innovation est vu par les auteurs comme le processus de transformation des connaissances. À son origine, ils y placent la création de nouvelles connaissances qui est un point fondamental pour le développement des innovations. Ensuite, le succès de l'entreprise, passant par le développement d'innovations, dépend de la capacité de l'organisation à créer et valoriser de nouvelles connaissances.

Nonaka et Takeuchi distinguent les connaissances tacites des connaissances explicites. Les premières, définies par Polanyi (1983) puis reprises par Nonaka et Takeuchi (1995), désignent des données subjectives, non formelles et

contextuelles. Elles vont influencer sur notre comportement et ce de façon automatique et intuitive. Les connaissances explicites sont les données clairement affichées, rationnelles et codifiées, qui représentent la partie émergée des connaissances d'une organisation. L'interaction des connaissances tacites et explicites donne lieu à ce que Nonaka et Takeuchi appellent une spirale de création de connaissance – c'est-à-dire le passage d'un contenu à un autre, qui sert de base au développement des innovations « l'innovation émerge de ces spirales » (Nonaka et Takeuchi, 1995). Pour les auteurs, c'est donc l'accumulation des connaissances qui est essentielle pour le développement des structures. Cette spirale de création de connaissance, la spirale SECI (socialisation – externalisation – combinaison - internalisation) est représentée dans la figure ci-dessous.

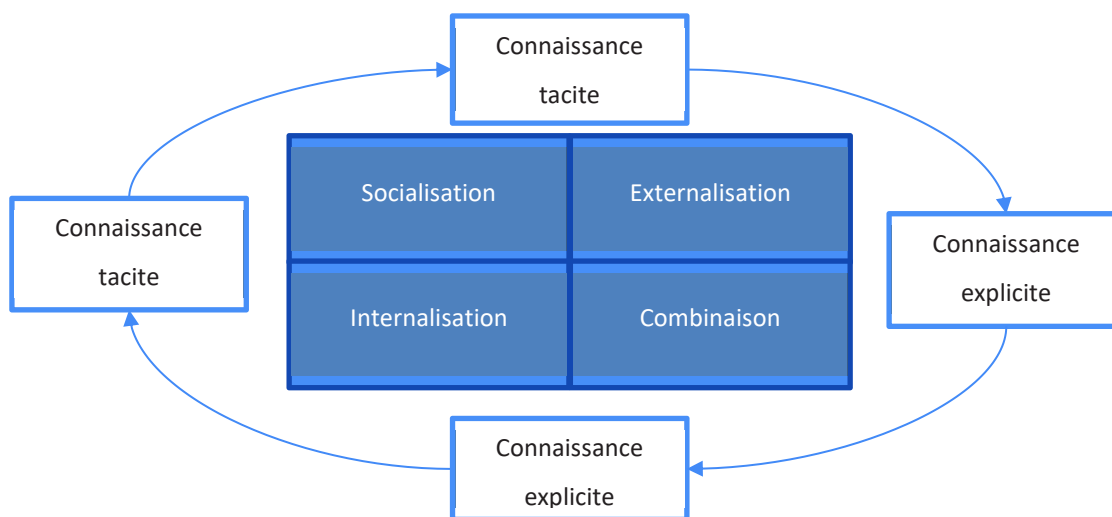


Figure 5 : spirale SECI de la création de la connaissance
Source : Nonaka et Takeuchi, 1997

La spirale de connaissances est une spirale qui se veut infinie. Elle débute au niveau des connaissances tacites. Celles-ci sont échangées entre les différents acteurs qui apprennent les normes et les valeurs de la société, il s'agit de l'étape de socialisation. Une partie de ces connaissances est transformée en connaissances explicites. Ce long processus de conceptualisation est appelé externalisation. La combinaison des différentes connaissances explicites est la troisième étape. Les acteurs se les réapproprient ensuite et les connaissances

redeviennent tacites et constituent le début d'un nouveau cycle, celui de l'internalisation.

Cette spirale conceptualise la création des connaissances pour l'entreprise et nous y retrouvons l'importance des interactions entre les différents acteurs. Pour Nonaka et Takeuchi (1995), favoriser les interactions entre les acteurs va amplifier la spirale des connaissances et par conséquent augmenter le développement de nouvelles connaissances et donc d'innovations. Les auteurs montrent que les organisations peuvent favoriser les échanges et citent les actions des entreprises japonaises. Il s'agira de communiquer sur une stratégie globale de l'entreprise, d'écouter les propositions de chaque acteur de la société et de favoriser l'autonomie et la souplesse d'action des individus. Ce modèle SECI a été complété par les travaux de Nonaka et Kono (1998) qui ont introduit le concept du ba. Il s'agit d'un « contexte partagé », un espace dans lequel les connaissances sont échangées et qui va créer un contexte favorable au partage et à la création de connaissances. Ce ba peut être de différentes sortes. Le ba génératif (i) qui favorise la socialisation et les échanges directs entre les individus ; le ba interactif (ii) qui soutient la remise en question et la compréhension d'autrui ; le ba virtuel (iii) aidant à la combinaison des connaissances via les nouvelles technologies et le ba opérationnel (iv) qui propose la conversion des connaissances explicites vers les tacites par le biais de la mise en pratique des connaissances. Il s'agit d'un processus dynamique qui s'appuie sur une base relationnelle importante où les acteurs doivent être engagés dans la démarche pour que cet espace soit productif.

2.1.2. La spirale de connaissances dans notre recherche

L'étude des travaux de Nonaka et Takeuchi porte sur la création de la connaissance, c'est-à-dire la phase amont du processus d'innovation. Dans notre recherche nous nous situons plus tard dans le processus d'innovation, au niveau du développement de l'innovation. Ce processus n'est pas linéaire et des allers retours peuvent être effectués avec le processus de créativité, de création de connaissances. En outre, les acteurs sont souvent identiques tout

au long du projet. Il est alors intéressant d'étudier les travaux de ces auteurs pour mettre en évidence l'importance de l'engagement des acteurs mais également de l'interaction entre eux dans l'étape de création de connaissance. Un aspect relationnel et interactif qui va rester primordial tout au long du processus d'innovation et qu'il est nécessaire de prendre en compte dans le pilotage car il s'agira de soutenir ces échanges et non de mettre en place des contrôles bloquants.

3. L'apprentissage organisationnel dans une perspective d'innovation – la notion de créativité organisationnelle

La créativité organisationnelle est définie comme le « processus par lequel une organisation modifie sa constitution avec pour finalité à la fois d'agir sur le comportement des individus par rapport aux ressources mises à disposition par l'organisation et de pérenniser son action dans le temps » (Durand, 2006, p. 1). Cette définition répond aux mêmes objectifs que l'apprentissage organisationnel. Les processus d'innovation sont considérés comme étant au cœur de l'apprentissage organisationnel (Hatchuel, 1994 ; Hughes et Chafin, 1996).

La créativité et l'apprentissage organisationnels sont deux concepts qui décrivent un phénomène qui s'adapte à l'échelle de l'organisation. Ces deux approches recouvrent des réalités très proches avec des points de vue particuliers. Le concept d'apprentissage organisationnel décrit les mécanismes qui permettent aux organisations de s'adapter à leur environnement en créant des connaissances partagées pour perfectionner et renouveler les activités. La créativité organisationnelle s'inscrivant dans un contexte d'innovation, décrit les particularités de l'adaptation organisationnelle et met en lumière l'importance de la prise en compte de la créativité, de la motivation intrinsèque et de l'expression des compétences. Elle les rend indissociables d'un processus d'innovation performant. La définition de l'innovation évoquée par Amabile (1998) est plus large que l'innovation produit. Elle intègre notamment l'innovation organisationnelle. Dans le même temps, ce modèle fixe un

processus de conception idéal. En lien avec les particularités des petites et moyennes entreprises (PME), si cette structuration du processus est pertinente et certainement présente dans certaines PME, il en reste néanmoins difficile d'imaginer que toutes les PME innovantes mettent en œuvre ce processus. D'autant plus, si nous considérons la grande variabilité des processus décisionnels et des routines organisationnelles qui caractérisent ces organisations (Lambert et Ouédraogo, 2010 ; Marchesnay, 2003 ; Monnoyer-Longé, 2002). Dans la suite de ce travail nous définissons la notion d'apprentissage organisationnel pour innover comme l'adaptation des pratiques et des activités de l'organisation s'appuyant sur les capacités d'apprentissage et la créativité des individus, leurs compétences et leur motivation. Notre objectif est alors de comprendre comment l'apprentissage peut être soutenu par les pratiques de gestion des connaissances.

Section 4 : Les outils de gestion au service du pilotage du processus d'innovation

1. Typologies des pratiques de pilotage des processus d'innovation

Si nous effectuons un parallèle entre notre vision de l'innovation et les outils de pilotage d'innovation existants, nous pouvons réutiliser la représentation de Cohendet et Simon (2015), pour distinguer les différentes catégories de pratiques et d'outils de pilotage présentés dans la littérature. En effet, nous retrouvons une typologie de pratiques de gestion différentes pour piloter le processus d'innovation selon les objectifs du contrôle, nous les présentons dans le tableau suivant.

TYPOLOGIES DE PRATIQUES DE PILOTAGE		OBJECTIFS	EXEMPLES
Pratiques de knowledge management	Espaces pour l'innovation, comme le "ba", espace partagé, lieu d'interactions, créatrices de nouvelles connaissances (Argyris et Schön, 2002)	Favoriser les échanges pour penser hors du cadre et développer de nouvelles idées	Outil d'open innovation (Chesbrough, 2006)
			Plateforme collaborative
			Communautés de pratique (Wenger, 1999)
			Réseaux sociaux d'entreprises
			Espaces de travail dédié
			Partenariat grandes entreprises / Start-Up
			Groupes de travail
			Écosystème de l'innovation
			...
	Outils formels	Manager le potentiel d'innovation (Fernez-Walch et Romon, 2013) Encourager la génération de nouvelles idées	Outil C-K (Hatchuel et Weil, 1999)
			Outil Triz (Altshuller, Shulyak et Rodman, 1997)
			Design Thinking (McKim, 1980)
			Creative Problem Solving (Osborn, 1953)
			Storytelling (Salmon, 2008)
			Bisociation (Koestler, 1964)(Koestler, 1964)
			Brainstorming (Osborn, 1953)
			Scénario
			Fiche idées
...			
Pratiques de contrôle de gestion	Outils formels	Suivre l'avancement d'un projet Arbitrer sur la continuité d'un projet Suivre les résultats prévisionnels (Berland et Persiaux, 2008)	Balance scorecard (Kaplan et Norton, 1992)
			Diagramme Gantt (Gantt, 1913)
			Graphique PERT (Malcolm <i>et al.</i> , 1959)
			Suivi de budget
			Reporting
			Jalons
			...
	Échanges informels		Echanges informels, non planifiés, autour du processus d'innovation en cours, permettant de prendre des décisions.

Tableau 2 : typologies des pratiques de pilotage des processus d'innovation

Les deux premières catégories d'outils sont des pratiques de knowledge management que nous pouvons mettre en relation avec les deux strates supérieures de la représentation de Cohendet et Simon (2015). Il s'agit tout d'abord d'endroits ou de lieux permettant de favoriser la génération d'idée. Nous pouvons les définir comme des « ba », un « contexte partagé », un espace

dans lequel les connaissances sont échangées et qui va créer un contexte favorable au partage et à la création de connaissances. C'est un processus dynamique qui s'appuie sur une base relationnelle importante et les acteurs doivent être engagés dans la démarche pour que cet espace soit productif.

Ensuite, nous retrouvons des outils de knowledge management plus formels qui vont permettre notamment de favoriser la création de nouvelles idées.

La dernière catégorie correspond à des pratiques de contrôle de gestion qui interviennent durant le processus d'innovation stricto sensu, *i.e.* la strate inférieure de la représentation de Cohendet et Simon (2015). Nous optons ici pour une vision du contrôle de gestion élargie qui regroupe toutes les actions formelles ou informelles permettant d'influencer les individus et les groupes afin de les inciter à réaliser les objectifs de l'organisation. Les outils formels sont des modes de contrôle de nature explicite. Ils sont structurés, écrits, explicités et formalisés par des procédures et codés par des règles mises en place en amont. Pour Guibert et Dupuy (1997), ils correspondent « d'une part aux logiques de hiérarchisation fondées sur des découpages fonctionnels et opérationnels, et d'autre part, aux mécanismes de standardisation associés à ces découpages ». Les contrôles informels sont des mécanismes implicites et fondés sur la confiance. Ce type de contrôle s'appuie sur une composante sociale. Guibert et Dupuy (1997) décrivent ce contrôle comme « le jeu de relations transverses, évolutives, souvent implicites entre les acteurs ou les composantes de l'organisation, face à l'émergence de problèmes nouveaux ou mal structurés. Contrôler, c'est alors faciliter, de manière informelle, la connaissance et le partage de la cartographie de ces relations, et des potentialités qu'elles présentent, et donc créer les conditions favorables à l'autocontrôle ». Une notion de planification est également à prendre en compte pour distinguer les outils formels des outils informels. Les premiers sont des outils qu'il est prévu d'utiliser. Ils vont prendre, par exemple, la forme d'un tableau de bord mensuel, d'un suivi trimestriel des stage-gate, etc. Par opposition, les contrôles informels ne se planifient pas, ils peuvent être utilisés quotidiennement de façon consciente ou non par certains acteurs. Ainsi une

discussion autour d'une machine à café va pouvoir permettre d'échanger, par exemple, sur l'avancée d'un processus d'innovation et éventuellement engendrer des prises de décisions.

L'utilisation de ces pratiques informelles et formelles peut être mise en relation avec la typologie de contrôle proposée par Ouchi (1979) qui distingue le contrôle par les résultats, les comportements et les clans (ou contrôle par la culture). Construite selon les facteurs de contingence du contrôle que sont la capacité à mesurer les résultats et la connaissance du processus, cette typologie nous semble intéressante à rapprocher des typologies de pilotage des processus d'innovation. En effet, l'une des variables d'Ouchi est la connaissance du processus de production. Celui-ci peut être mis en parallèle avec le processus d'innovation caractérisé par une incertitude importante qui décroît au fur et à mesure de l'avancée du processus. La capacité à mesurer les résultats est en corrélation avec l'avancée du processus d'innovation. Plus le processus progresse, plus le niveau d'incertitude baisse et plus l'organisation est capable de mesurer les résultats prévisionnels de l'innovation. La typologie de contrôle inspiré du modèle d'Ouchi (1979) (figure suivante) propose de distinguer l'utilisation des outils de contrôle de gestion formels et informels.

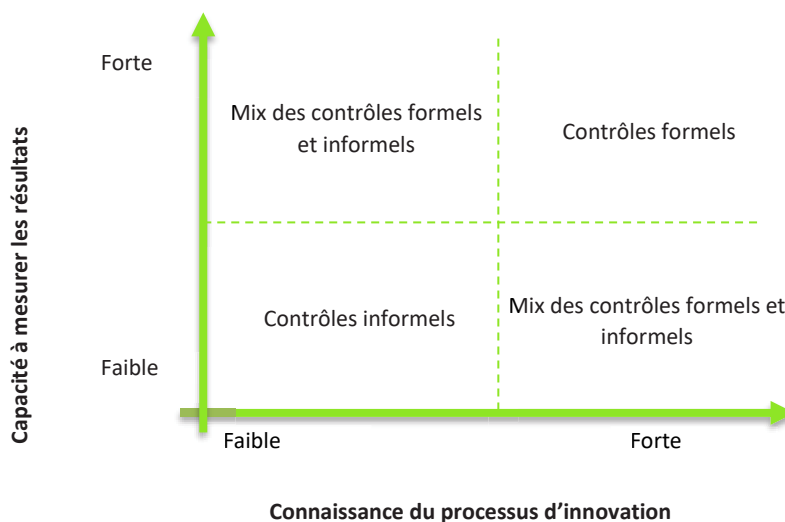


Figure 6 : typologie de contrôle
Source : Ouchi, 1979

2. Le positionnement de notre recherche sur les outils de gestion

Notre recherche se concentre sur ces outils et pratiques de contrôle de gestion qui sont utilisés tout au long du processus d'innovation. Nous ne nous limitons donc pas à des outils formels, nous étudions également les outils de type informels. Nous plaçons nos travaux dans la lignée de ceux de Berland et Persiaux (2008). Les auteurs ont mené une étude sur quatre années et se sont concentrés sur les innovations dites de haute technologie, caractérisées par « la nouveauté des techniques mises en œuvre ou la complexité de leur assemblage » (p. 5). Ils utilisent la distinction entre contrôle diagnostic et contrôle interactif (Simons, 1995b, 1995a). Le contrôle diagnostic est défini par l'auteur comme le contrôle géré par la direction générale, diffusant la stratégie de l'organisation via des objectifs qui ont été attribués et qui sont mesurés régulièrement et dont les dérives sont contrôlées (Simons, 1987, 1994, 1995a). Au contraire, le contrôle interactif requiert une implication forte et des échanges entre les différents acteurs. Ces deux types de contrôle sont complémentaires et participent à créer un climat de confiance (Guibert et Dupuy, 1997). Il est nécessaire de trouver l'équilibre entre ces deux formes de contrôle comme ont pu le montrer les travaux de Cardinal, Sitkin et Long (2004). Comme Berland et Persiaux (2008), nous nous intéressons au pilotage des innovations que nous envisageons tel un processus.

3. Les relations entre contrôle de gestion et processus d'innovation

Les relations entre système de contrôle et créativité sont au centre d'un débat entre de nombreux chercheurs ces dernières années.

3.1. Le contrôle de gestion un soutien au processus d'innovation

Le développement d'innovations, actuellement au cœur de la stratégie des entreprises, a un impact important sur sa performance et nous nous attendons à ce que la nécessité de son contrôle soit significative. En effet, le contrôle de gestion fait l'objet de différentes définitions qui, souvent, le mettent en relation avec la stratégie de l'entreprise. Nous retenons celle de Bouquin (1994) qui le

définit comme « les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes ». Comme le contrôle de gestion aide à la stratégie des entreprises, il semble naturel de lier contrôle de gestion et innovation, tous deux essentiels à l'organisation (Gilson *et al.*, 2005 ; Hirst *et al.*, 2011). Le pilotage des processus d'innovation requiert la prise des décisions. Afin de les objectiver, c'est sur le contrôle de gestion que les membres de la direction peuvent prendre appui. L'outil de suivi peut représenter un élément à part entière en devenant un soutien stratégique et opérationnel au processus d'innovation. Merchant (1982, p. 48) souligne la nécessité de piloter le développement des nouveaux produits « contrôler les activités de développement de produits nouveaux est de loin plus important, dans beaucoup d'entreprises, que de s'assurer que la fabrication des produits existants est réalisée de la manière la plus efficace possible. En conséquence, plus de ressources devraient être consacrées au contrôle des activités de développement de produits nouveaux, même si ce domaine est beaucoup plus difficile à contrôler ». Janssens et Steyaert (1999) ont mis en avant que les firmes utilisent de plus en plus les outils de contrôle pour gérer l'instabilité et les changements continus plutôt que pour contrôler la stabilité et l'ordre. Pour Drucker (2002) également, l'innovation est une tâche qui requiert de la discipline. L'auteur met en avant que l'entreprise joue un rôle important dans son pilotage en définissant les objectifs, en proposant des systèmes de mesures adaptés et en suivant l'avancée du processus. Elle doit piloter l'innovation comme n'importe quel autre département de l'entreprise.

Pour Kaplan (2001) et Plantz, Greenway et Hendricks (1997), les moyens de mesure de la performance sont en outre de réels outils permettant de communiquer sur la stratégie des firmes. Henri (2006), Townley, Cooper et Oakes (2003) et Waggoner, Neely et P. Kennerley (1999) définissent même les outils de mesure du rendement comme un exemple des valeurs partagées au sein de la structure. Ils servent à communiquer au sein et en dehors de l'organisation. Dans cette mesure, l'outil de gestion, qui viendrait en soutien à la stratégie de l'entreprise orientée vers le développement, pourrait favoriser

le développement d'innovations. Simons (1995a) soutient l'hypothèse que les outils permettent de générer de nouvelles idées. Le contrôle de gestion peut alors avoir un impact positif sur le changement. Touchais (2006) regroupe ces actions en 3 catégories (i) source de changement, (ii) véhiculant le changement et (iii) construction et structuration du changement. Différents auteurs ont également mis en avant que les outils de gestion peuvent avoir un lien positif sur le développement des innovations. Abernethy et Brownell (1997) ont démontré sur la base d'études de cas que dans un contexte d'incertitude, les contrôles sur les personnes pouvaient améliorer la performance.

Dans le cas des innovations, l'incertitude est de deux types (Pearson, 1991) : (i) l'incertitude relative au résultat final c'est-à-dire qu'il y a déficit d'information pour les choix à effectuer par rapport à une solution qui n'existe pas encore et (ii) l'incertitude quant aux moyens à mettre en œuvre pour atteindre cet objectif, il y a un déficit d'information sur les règles de fonctionnement que l'organisation devrait adopter pour produire cette solution. Les outils de gestion sont vus comme des moyens de gérer l'incertitude (Davila, 2010 ; Nixon, 1998) et de coordonner le développement de nouveaux produits (Bonner, 2005 ; Cooper, 2001). Ahrens et Chapman (2004) ont démontré que les outils de contrôle pouvaient soutenir à la fois des objectifs d'efficacité et de souplesse. Dittillo (2004), à l'aide de l'étude de trois projets dans une société spécialisée en informatique, a démontré le rôle des outils de gestion dans le développement des outils de gestion. Davila, Foster et Li (2009), par le biais d'un questionnaire diffusé auprès de 69 entreprises, ont également conforté le fait que les outils de gestion étaient importants pour le processus d'innovation et particulièrement durant la première phase du processus. Dangereux, Chapellier et Villesèque-Dubus (2017) se placent également dans ce courant visant à réconcilier contrôle de gestion et innovation via l'observation de 19 PME innovantes. Toutefois, le contrôle de gestion ne doit pas se réduire uniquement à une approche instrumentale composée d'un ensemble d'outils objectifs qui permettraient surtout de faire face à des décisions programmables (Arena et Solle, 2012). Cela semble d'autant plus vrai lorsque l'on évoque le

pilotage des processus d'innovation. L'enjeu est d'utiliser les bons types de contrôles et les indicateurs pertinents. A titre d'exemple, Davila (2000) a mis en avant que donner des informations sur les coûts et la conception avait un impact positif sur la performance alors qu'au contraire des informations sur les délais vont entraver la performance car les systèmes formels limitent les innovations. Mais si trouver le bon contrôle et le bon indicateur est nécessaire, il faut également l'utiliser au bon moment de l'évolution du processus d'innovation. Touchais (2006) avance qu'en fonction du changement et de la phase de son processus, la place du contrôle comme outil de pilotage est différente.

3.2. Les limites du contrôle de gestion des processus d'innovation

D'autres travaux suggèrent que les systèmes de management formels inhibent la motivation intrinsèque nécessaire à l'exécution des activités créatives. Par opposition, plus les mécanismes de gestion sont déstructurés et subtiles, plus efficient sera l'environnement créatif (Anderson, Potočnik et Zhou, 2014). Chiapello (1998) voit le contrôle comme « une influence créatrice d'ordre » en opposition avec l'innovation car il va réduire la liberté et restreindre la créativité des parties prenantes. Selon (Lenfle et Loch, 2010), les organisations doivent certainement accepter une part de risque et d'incertitude dans leur pilotage des processus d'innovation. En effet, les systèmes de contrôle vont aller à l'encontre de la créativité et nuire aux capacités d'idéation (Alter, 1998). C'est l'effet « pervers » des outils de gestion (Berry, 1983) qui vont influencer, selon l'auteur, une réduction de la complexité, l'institution d'automatismes dans les décisions, la division de la vigilance, la régulation des rapports sociaux ainsi que le maintien de la cohérence. Les outils de gestion peuvent donc induire des décisions et « des comportements échappant aux prises des hommes » (Berry, 1983). Grimes (2010) confirme cette vision. En effet, son étude montre que les outils induisent des changements organisationnels, et que les organisations s'efforcent de devenir ce qu'elles mesurent. Les outils peuvent alors définir un cadre qui sera excessivement rigoureux et ainsi entraver l'innovation (Damanpour, 1991 ; Touchais, 2006). Les outils de

contrôle représentent alors une source d'inertie pouvant être à l'origine de routines organisationnelles, comportementales et politiques, figeant le fonctionnement de l'organisation que certains n'ont pas intérêt à voir évoluer (Dent, 1990). Chiapello (1997) a également mis en avant dans le domaine artistique que l'activité de création était incompatible avec la définition managériale du contrôle (basée sur des objectifs et des normes). C'est en fonction de l'usage qu'en fait la direction que l'outil va pouvoir inhiber le changement ou au contraire le soutenir (Touchais, 2006).

Les tensions entre le contrôle et la créativité sont légitimes. Fernez-Walch et Romon (2013) proposent de trouver un équilibre entre vision, créativité, rigueur, contrôle, ordre, stabilité et nouveau projet caractérisé par l'instabilité. « Ce dépassement d'un conflit apparent nécessite le recours à de nouveaux instruments de contrôle et de mesure » (Burlaud, 2000). Il existe un courant de littérature qui tente de réconcilier le contrôle de gestion et le développement des innovations (Berland et Persiaux, 2008 ; Dangereux, Chapellier et Villesèque-Dubus, 2017 ; Dent, 1990 ; Spekle, Van Elten et Widener, 2017). Pour autant, trouver un équilibre entre les deux est parfois dangereux et peut conduire à suivre des routines, ce qui produit finalement très peu d'innovation. L'entreprise doit accepter l'existence de déséquilibres à différentes étapes du processus d'innovation, d'abord entre la créativité et le contrôle, puis, au fur et à mesure que le processus progresse, entre les différents outils de gestion.

Conclusion du chapitre 1

L'innovation est un projet particulier, en effet, elle se retrouve au cœur de la stratégie des organisations. Dans ce premier chapitre, nous invitons le lecteur à s'interroger sur les définitions de l'innovation, du contrôle de gestion et de la façon de conjuguer ces deux notions antinomiques.

Nous concevons l'innovation comme un processus allant de la génération des idées jusqu'à la mise sur le marché d'un nouveau produit ou d'un nouveau service (Barreyre, 1980). Son pilotage ne se fait pas comme un processus standard dans l'organisation. Son essence créative en fait un projet particulier (Midler, 1993). Notre positionnement dans la conception de l'innovation selon un processus linéaire peut être critiqué. En effet, il s'agit d'une vision simpliste d'un projet beaucoup plus complexe. Cette vision processuelle laisse apparaître l'innovation comme un projet sous contrôle où l'étape suivante semble inéluctable. La réalité est toutefois différente puisque des projets font l'objet de rétroaction ou échouent. Pour dépasser ces critiques, nous avons retenu le modèle de Cohendet et Simon (2015). Celui-ci permet de prendre en compte l'existence d'un modèle créatif en parallèle à l'avancement de l'innovation. Les acteurs vont ainsi jongler entre un environnement créatif, très libre, et un processus d'innovation, plus cadré. Cette vision de l'innovation est plus simple et plus parlante pour les acteurs de l'innovation. Dans les grandes étapes de leurs processus internes, ils arrivent à se retrouver dans ce modèle.

En tant qu'élément central des organisations, les acteurs ont besoin de piloter les processus d'innovation, de suivre leurs avancées, d'arbitrer sur leurs continuités ou les prochains investissements. Nous étudions dans ce travail son pilotage. Nous nous concentrons principalement sur les pratiques de contrôle de gestion pour lesquels nous avons une vision large. En effet, nous les envisageons à la fois comme des outils formels que sont par exemple des balancescorecard, des suivis de budgets, etc. et des pratiques informelles, ce sont des échanges informels, non planifiés, autour du processus d'innovation en cours, permettant de prendre des décisions.

La conjugaison de la créativité et de l'innovation, nécessaires à l'avenir de l'organisation, avec le besoin de pilotage et de prendre des décisions rationnelles, fait débat dans la littérature. Certains auteurs vont favoriser la mise en place d'un cadre avec des pratiques de contrôle de gestion, d'autres vont alerter sur le risque de tuer toute créativité.

Cette revue de littérature ne nous permet pas de répondre pleinement à notre question de recherche « *quelles interdépendances entre contrôle et créativité, quels sont les rôles du contexte organisationnel ?* ». À partir de ces bases théoriques, nous organisons notre recherche en trois grandes parties. La première, exploratoire, cherche à appréhender le pilotage des processus d'innovation dans les organisations. La deuxième étudie trois cas de processus d'innovation en profondeur. Enfin, la troisième partie propose une inspiration dans l'économie sociale et solidaire où le pilotage des processus d'innovation est aussi en tension.

Chapitre 2 : Design de la recherche

Question de recherche
Quelles interdépendances entre contrôle et créativité, quels sont les rôles du contexte organisationnel ?

Chapitre 1 : Le pilotage des processus d'innovation : un contrôle de gestion sur mesure

Chapitre 2 : Design de la recherche

Quelle typologie de pilotage des processus d'innovation ?

Chapitre 3 : Etude exploratoire des outils et pratiques de pilotage des processus d'innovation

Article	1	2	3
Titre	Pilotage des processus d'innovation : Etude exploratoire des outils et pratiques	La place des outils de gestion dans le pilotage des processus d'innovation	Creativity and forms of managerial control in innovation processes: tools, viewpoints and practices
Méthode	16 entretiens exploratoires dans 11 organisations	Questionnaire auprès de 169 individus	

Quel équilibre entre contrôles formels et pratiques informelles ?

Chapitre 4 : Un pilotage inabouti

Article	4
Titre	Le pilotage des processus d'innovation de rupture : un puzzle d'outils et de pratiques comme garde-fou
Méthode	3 études de cas

Quelles inspirations peut-on tirer dans d'autres organisations où le contrôle de gestion est en tension ? Le cas de l'ESS.

Chapitre 5 : L'économie sociale et solidaire, un étalon pour le pilotage des processus d'innovation ?

Article	5	6	7
Titre	Entreprendre dans l'économie sociale et solidaire : entre contrôle et créativité	La construction d'un outil de contrôle de gestion innovant dans l'économie sociale et solidaire : le cas de la fondation Apprentis d'Auteuil	L'innovation : un levier pour professionnaliser l'économie sociale et solidaire en s'appuyant sur ses valeurs. Le cas de la fondation protestante Sonnenhof
Méthode	1 étude de cas longitudinale et entretiens dans 6 organisations	1 étude de cas longitudinale	1 étude de cas longitudinale

Chapitre 6 : Discussion et conclusion générale

Plan du chapitre 2

CHAPITRE 2 : DESIGN DE LA RECHERCHE	79
PLAN DU CHAPITRE 2.....	81
INTRODUCTION DU CHAPITRE 2	83
SECTION 1 : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE.....	85
1. <i>Différents paradigmes épistémologiques</i>	85
2. <i>Nos choix épistémologiques pour cette recherche</i>	88
SECTION 2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	91
1. <i>Méthodologie de l'étude exploratoire</i>	91
1.1. Des entretiens exploratoires	91
1.1.1. Notre terrain de recherche.....	91
1.1.2. Le traitement des données.....	94
1.2. Une étude quantitative	95
1.2.1. Notre terrain de recherche.....	96
1.2.2. Le traitement des données.....	97
1.2.3. La fiabilité et la validité de la recherche	98
2. <i>Méthodologie de l'étude analytique</i>	99
2.1. Notre terrain de recherche	99
2.1.1. Présentation détaillée de Telco	102
2.1.2. Présentation détaillée de Fluido.....	105
2.1.3. Présentation détaillée de Bricolo	108
2.2. Le traitement des données	109
2.3. La fiabilité et la validité de la recherche.....	110
3. <i>Méthodologie de l'exploration de l'économie sociale et solidaire</i>	111
3.1. Notre terrain de recherche	111
3.1.1. Une première analyse	111
3.1.2. Deux recherches actions	114
Le cas d'Apprentis d'Auteuil.....	115
Le cas de la fondation protestante Sonnenhof	117
3.2. Le traitement des données	119
3.3. La fiabilité et la validité de la recherche.....	119
CONCLUSION DU CHAPITRE 2	121

Introduction du chapitre 2

« Le design de la recherche est la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultat. » (Royer et Zarlowski, 2007, p.144). Pour ces auteurs, il n'y a pas de règle universelle de construction de ce design, malgré son caractère primordial pour toute recherche. En effet, pour ces auteurs, la qualité d'un travail de recherche « repose, d'une part, sur la logique de l'ensemble de la démarche de recherche, et, d'autre part, sur la cohérence de tous les éléments qui la constituent. » (Royer et Zarlowski, 2007, p.144). L'objectif du chapitre 2 est d'explicitier notre stratégie de recherche et notamment de présenter les dispositifs empiriques et les mobilisations méthodologiques qui ont été déployés tout au long de cette recherche.

Dans la première section de ce chapitre, nous détaillons le design de notre recherche et notre positionnement épistémologique. Dans la seconde section, nous abordons nos choix méthodologiques et nous justifions la combinaison d'une étude quantitative et d'une autre qualitative. Nous exposons également les choix de nos études de cas et les méthodes de traitement des données. Enfin, nous abordons les questions liées à la fiabilité et à la validité de la recherche et soulignons les limites et difficultés rencontrées.

Section 1 : Positionnement épistémologique

De nombreux ouvrages méthodologiques rappellent l'importance du positionnement épistémologique du chercheur. « La réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche » (Perret et Séville, 2003, p.13).

1. Différents paradigmes épistémologiques

L'épistémologie est l'étude des sciences, « elle s'interroge sur ce qu'est la science, en discutant de la nature, de la méthode, et de la valeur de la connaissance. » (Perret et Séville, 2007, p. 13). Dans le processus de recherche, l'épistémologie s'interroge sur trois principaux points (Guba et Lincoln, 2005). Tout d'abord (i) sur la vision de la réalité pour laquelle a opté le chercheur, c'est une hypothèse d'ordre ontologique. Puis (ii) sur la nature de la connaissance produite, c'est une hypothèse d'ordre épistémique et enfin (iii) sur la valeur de la connaissance qui est une hypothèse méthodologique (Avenier et Gavard-Perret, 2012 ; Perret et Séville, 2007).

Les deux principales épistémologies utilisées dans les sciences de gestion sont le positivisme et la phénoménologie. Usunier, Easterby-Smith et Thorpe (2000) proposent un tableau récapitulatif qui distingue ces deux visions (tableau 3).

	Paradigme positiviste	Paradigme phénoménologique
Croyances de base	Le monde est externe et objectif. L'observateur est indépendant. La science est dépendante des valeurs.	Le monde est socialement construit et subjectif. L'observateur est partie intégrante de ce qui est observé. La science est mue par les intérêts humains.
Le chercheur doit :	Se concentrer sur les faits. Rechercher des liens de causalité et les lois fondamentales. Réduire les phénomènes à leurs plus simples éléments. Formuler les hypothèses puis les tester.	Se concentrer sur le sens. Essayer de comprendre le phénomène. Observer chaque situation dans sa totalité. Développer des idées par induction en partant des données.
Les méthodes recommandées comprennent :	L'opérationnalisation des concepts de telle sorte qu'ils puissent être mesurés. Le recours à de grands échantillons.	L'utilisation de méthodes pour établir différentes vues du même phénomène. Des petits échantillons étudiés en profondeur et/ou sur une longue période.

Tableau 3 : distinction des paradigmes positiviste et phénoménologique
Source : (Usunier et al.,2000)

L'approche positiviste a longtemps été dominante en sciences de gestion (Thietart, 2007). Elle postule qu'il existe une réalité indépendante du chercheur. Celle-ci est régie par des lois naturelles, universelles et immuables, qui s'imposent au chercheur sous la forme d'une vérité (Allard-Poesi et Maréchal, 2007 ; Avenier et Thomas, 2011 ; Perret et Séville, 2007). L'objectif des recherches se plaçant dans le courant positiviste est de découvrir la structure de la réalité (Allard-Poesi et Maréchal, 2007).

L'approche phénoménologique s'oppose à la précédente. La réalité est construite et n'est plus indépendante mais dépendante du chercheur. Le monde est alors fait d'interprétations qui se construisent « grâce aux interactions entre acteurs, dans des contextes toujours particuliers. » (Perret and Séville, 2007, p.19). L'observateur fait partie intégrante du processus observé et doit se pencher sur le sens que le phénomène porte pour les acteurs. Ce paradigme suppose une immersion sur le terrain étudié et une observation plus ou moins participante (Allard-Poesi et Maréchal, 2007). Perret et Séville (2007) distinguent deux types d'approche phénoménologique, la première est

interprétativiste, la seconde constructiviste. Le tableau suivant distingue ces deux notions.

Les questions épistémologiques	Le positivisme	La phénoménologie	
		L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste. Il existe une essence propre à l'objet de connaissance.	Hypothèse relativiste. L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical).	
La nature de la « réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet. Hypothèse déterministe, le monde est fait de nécessité.	Dépendance du sujet et de l'objet. Hypothèse intentionnaliste. Le monde est fait de possibilités.	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte. Recherches formulées en termes de « pour quelles causes... ». Statut privilégié de l'explication.	L'interprétation. Recherches formulées en termes de « pour quelles motivations des acteurs... ». Statut privilégié de la compréhension.	La construction. Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... ». Statut privilégié de la construction.
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité. Confirmabilité. Réfutabilité.	Idéographie. Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs).	Adéquation. Enseignabilité.

Tableau 4 : positions épistémologiques en recherche en gestion
Source : (Perret et Séville, 2007, p. 14-15)

Le chercheur interprétativiste va chercher à comprendre une réalité sociale avec ses motivations et ses intentions, alors que l'objectif du chercheur constructiviste est de construire une représentation instrumentale et/ou un outil de gestion utile pour l'action (Allard-Poesi et Maréchal, 2007). La recherche interprétativiste suppose des allers-retours entre le chercheur, l'objet de recherche et la compréhension de la réalité des sujets. La figure suivante présente cet aspect interactif rendu possible avec une immersion.

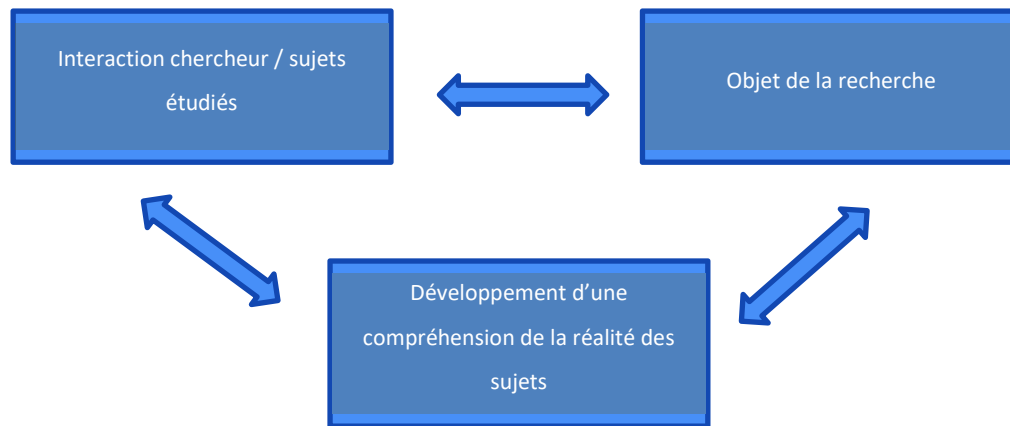


Figure 7 : construction de l'objet de recherche dans l'approche interprétative
Source : Allard-Poesi et Maréchal ; 2007

Le chercheur constructiviste va lui être acteur dans la production de la connaissance et va l'influencer délibérément. La réalité est donc dépendante à travers l'individu. Dans ce paradigme, la méthode de construction de la connaissance ne fait pas référence à une norme du vrai mais à une norme de faisabilité (par intuition reprogrammable) (Largeault, 1993). Selon cette vision, il n'existe pas une réalité à appréhender mais des réalités multiples, qui sont le produit de constructions mentales individuelles ou collectives et qui sont susceptibles d'évoluer au cours du temps.

2. Nos choix épistémologiques pour cette recherche

Notre recherche se positionne sur une approche hybride dans laquelle nous mêlons ces paradigmes positivistes et phénoménologiques.

La première partie de recherche (chapitre 3) a une visée exploratoire et nous cherchons à avoir une vision large du pilotage des processus d'innovation dans les organisations. Dans le premier article, nous menons une étude qualitative, avec des entretiens exploratoires. Cette étude se base sur la grounded theory, grâce à laquelle, sans idées préconçues, nous découvrons le terrain qui va nous amener à formuler des hypothèses de recherche. La description de ce paradigme par Usunier, Easterby-Smith et Thorpe (2000) est adaptée à nos objectifs. Dans les deuxième et troisième articles, nous menons une étude quantitative sur un grand échantillon de données. Usunier, Easterby-Smith et Thorpe (2000) recommandent dans le paradigme positivisme de rechercher des

liens de causalité et des lois fondamentales. C'est ce que nous cherchons à faire dans ces deux articles : rechercher les liens entre les modes de pilotage des processus d'innovation et les typologies d'innovation, typologies d'acteurs et typologies d'innovation développée. Le Moigne (2007) décrit les principes du positivisme. Il y a tout d'abord un principe ontologique (i), le but de la science étant de découvrir la réalité. C'est un des objectifs de la première phase de notre recherche : découvrir comment les innovations sont pilotées et si la façon de le faire a un lien avec le type d'organisation, d'acteurs ou d'innovations développées. Ensuite, un principe de l'univers câblé (ii), où des chaînes de causalité lient les effets aux causes. Nous cherchons dans notre étude les liens entre les typologies de contrôle et les processus d'innovation. L'auteur décrit également un principe d'objectivité (iii), c'est-à-dire que le phénomène de recherche ne va pas modifier l'objet de la recherche ni le chercheur. Pour faire un parallèle avec cette recherche, nous observons les typologies de contrôle des processus d'innovation d'un œil extérieur via des pratiques qui ne remettent pas en cause les pratiques existantes pour les praticiens et par conséquent ne viennent pas interférer avec les façons de faire. En effet, nous avons mené des entretiens exploratoires et diffusé un questionnaire quantitatif. Ces techniques méthodologiques sont neutres pour les organisations étudiées. Le principe de naturalité de la logique (iv) qui définit que tout ce qui est mis en évidence par une logique naturelle est vrai et le principe de moindre action (v) sont les deux derniers principes développés par l'auteur.

Pour la deuxième phase de la recherche (chapitre 4), nous nous orientons vers une vision phénoménologique. Nous optons pour une analyse approfondie des outils et pratiques de gestion par le biais de trois études de cas. Le paradigme interprétativiste est celui qui nous correspond le mieux. En effet, nous effectuons une observation qualitative et en profondeur d'un nombre réduit d'échantillons où l'immersion sur le terrain est importante. L'objectif est de comprendre le phénomène de pilotage des processus d'innovation tel qu'il existe pour l'acteur, par le prisme de la littérature. Lors des entretiens,

l'empathie est nécessaire pour avoir une bonne compréhension des activités de pilotage et donc de la réalité et de ce qu'elle signifie pour les entreprises. La connaissance est engendrée par l'interprétation et la compréhension du sens de la réalité que les acteurs lui donnent (Allard-Poesi et Maréchal, 2007 ; Perret et Séville, 2007). Pour Geertz (1973, p. 74), qui développe une anthropologie interprétative, « l'astuce n'est pas d'entrer en quelque correspondance d'esprit avec nos informateurs [...] L'astuce est d'arriver à comprendre ce qu'ils pensent être en train de faire ». Nous aurons une démarche logique par abduction avec une visée compréhensive. Les hypothèses que nous cherchons à valider découlent de la première phase de la recherche (chapitre 3) et sont testées dans cette deuxième partie.

Dans la troisième partie de la recherche (chapitre 5), nous élargissons notre champ de recherche, en allant à la rencontre de l'économie sociale et solidaire. Dans ce secteur d'activité, nous analysons les tensions du contrôle de gestion avec l'innovation et avec les valeurs fortes de ce secteur d'activité. Dans la première étude de ce chapitre, nous étudions trois cas, mais surtout l'un d'eux, que nous étudions en profondeur. Nous nous plaçons alors dans une vision interprétativiste, dans la lignée du chapitre précédent. Les deux études suivantes correspondent à des recherches action où le chercheur va influencer le déroulement des actions. La finalité de ce type de recherche est d'apprendre dans l'action, de réfléchir et d'agir dans un but d'amélioration. Notre positionnement est constructiviste. La recherche se construit comme un projet dont la finalité générale est de transformer l'appréhension de la valeur des connaissances des entreprises, en associant les acteurs à la conception d'une méthode d'évaluation des connaissances. Le chercheur a un rôle décisif dans la construction de la connaissance.

Section 2 : Méthodologie de la recherche

Ce travail de recherche repose sur une méthodologie hybride où nous mêlons le quantitatif et le qualitatif. La recherche s'organise en trois grandes parties que nous reprenons pour expliquer notre méthodologie de recherche et présenter nos terrains de recherche. Nous détaillons dans chaque sous-section le mode de recueil des données ainsi que la démarche de traitement de celles-ci.

1. Méthodologie de l'étude exploratoire

Notre première partie de recherche a une visée exploratoire. Nous cherchons à avoir une large vision des outils et pratiques des processus de gestion de l'innovation. Pour mener à bien cet objectif, nous avons mené notre étude en deux temps. Tout d'abord une approche avec des entretiens exploratoires puis une seconde partie avec un questionnaire quantitatif diffusé auprès d'une large palette d'organisations.

1.1. Des entretiens exploratoires

1.1.1. Notre terrain de recherche

Dans la première partie, nous avons mené 16 entretiens semi-directifs dans 11 organisations différentes, sur la période de mars à septembre 2016, complétés par la lecture de documents internes mis à notre disposition afin de découvrir la place accordée aux outils de contrôle de gestion dans leur pilotage du processus d'innovation.

L'échantillon d'organisations que nous avons observé, tant au niveau des secteurs d'activité que des tailles d'entreprise, est très divers. C'est donc un échantillon assez peu homogène, du fait de cette diversité. Cette hétérogénéité est recherchée dans l'application de la grounded theory. En effet, « seront ainsi progressivement recherchés les événements et par conséquent les personnes permettant de maximiser l'opportunité de découvrir une variation dans les concepts » (Strauss et Corbin, 1998, p. 201). C'est, selon les auteurs, par les

similitudes et les différences observées que nous pourrions faire émerger des théories.

À l’instar des travaux de Meyssonier (2015) et Dangereux et al. (2017), nous avons opté pour un travail en coupe. C’est une alternative aux études longitudinales « très chronophages, aléatoires et illustratives mais peu probantes » (Meyssonier, 2015, p. 59) et aux études quantitatives « riches en nombre mais parfois pauvres en contenu » (Dangereux, Chapellier et Villesèque-Dubus, 2017, p. 180). Cette approche permet d’apporter des éléments qualitatifs et de contexte, souvent nécessaire à la bonne compréhension de certains choix ou pratiques.

Nous avons ciblé les personnes preneuses de décisions dans le cadre du processus de développement des innovations et avons défini trois catégories d’acteurs :

- les membres de la direction
- les membres de la direction financière et du contrôle de gestion
- les membres de la direction innovation ou recherche et développement, plus proches des opérationnels.

Dans certaines organisations, nous avons eu l’opportunité de rencontrer plusieurs personnes à des postes différents, ce qui nous permet de comparer les réponses et de prendre en considération d’éventuelles différences de perception sur un même outil de contrôle de gestion. Le tableau suivant présente la typologie des 16 interviews menées dans 11 organisations différentes. Ces données ne constituent pas un échantillon significatif d’un point de vue statistique mais contribuent à broser un portrait des outils de contrôle de gestion utilisés dans le cadre du développement d’innovation.

N.	Organisation	Effectif	CA (en millions d'€)	Type d'innovation	Degré d'innovation	Métier	Durée de l'entretien en minutes
1	A : entreprise privée	10 à 50	Inférieur à 1	Produit	Continuité	Direction générale	75
2	A : entreprise privée	10 à 50	Inférieur à 1	Produit	Continuité	Direction de l'innovation	80
3	B : entreprise privée	10 à 50	1 à 2	Produit	Radicale	Direction générale	60
4	B : entreprise privée	10 à 50	Entre 1 à 2	Produit	Radicale	Direction de la recherche	30
5	C : laboratoire d'innovation	Inférieur à 10	Inférieur à 0,1	Produit	Radicale	Direction générale	40
6	D : centre de recherche technologique	10 à 50	2 à 5	Produit	Continuité	Direction générale	60
7	E : centre de recherche	500 à 1 000	2 à 5	Produit	Radicale	Direction de la recherche	45
8	F : entreprise privée	1 000 à 2000	500 à 1 000	Produit	Continuité (principalement)	Directeur de centre de profit	43
9	F : entreprise privée	1 000 à 2000	500 à 1 000	Produit	Continuité (principalement)	Direction de la recherche	47
10	F : entreprise privée	1 000 à 2000	500 à 1 000	Produit	Continuité (principalement)	Direction financière	53
11	G : entreprise semi-publique	Supérieur à 100 000	Supérieur à 60 000	Produit ou prestation	Radicale	Direction de l'innovation	40
12	H : organisation publique	500 à 1 000	100 à 1 000	Prestation	Continuité	Direction financière	46
13	I : Entreprise privée	1 000 à 2000	2 à 50	Produit (principalement)	Continuité (principalement)	Direction de l'innovation	41
14	J : Entreprise privée	200 à 500	50 à 150	Prestation	Radicale	Direction de l'innovation	100
15	K : Partenariat public privé	10 à 50	NC	Produits	Radicale	Manager opérationnel	82
16	K : Partenariat public privé	10 à 50	NC	Produits	Radicale	Manager opérationnel	64
							751 minutes 12,5 heures

Tableau 5 : description de l'échantillon

Les questions posées aux interrogés portaient notamment sur les outils de contrôle de gestion en vigueur dans leur organisation. Ainsi, pour chaque phase du processus d'innovation, nous avons interrogé le répondant sur différents paramètres de contrôle :

- La présence et l'utilisation d'un outil de contrôle de gestion et son format.

- La fréquence d'utilisation du contrôle de gestion.
- La place et la stratégie du contrôle de gestion.
- L'interactivité de l'outil de contrôle de gestion.

Les interviews ont été menées physiquement ou par téléphone. Les premières ont été enregistrées puis retranscrites. Les secondes ont fait l'objet d'une prise de notes détaillées durant l'entretien et ont donné lieu à la rédaction d'un compte rendu.

Des données secondaires ont également été recueillies. Plusieurs sources ont été utilisées telles que les sites internet, les communiqués de presse, les documents internes comme des organigrammes, les comptes rendus de réunions et des outils de contrôle de gestion. L'objectif est de mieux connaître les organisations et leurs valeurs et de compléter les échanges.

1.1.2. Le traitement des données

Ces entretiens ont été abordés par le prisme de la grounded theory grâce auquel, sans idées préconçues, nous avons étudié ce terrain de recherche. Nous représentons ci-dessous l'articulation de la recherche menée dans cette étude et les perspectives de recherche.

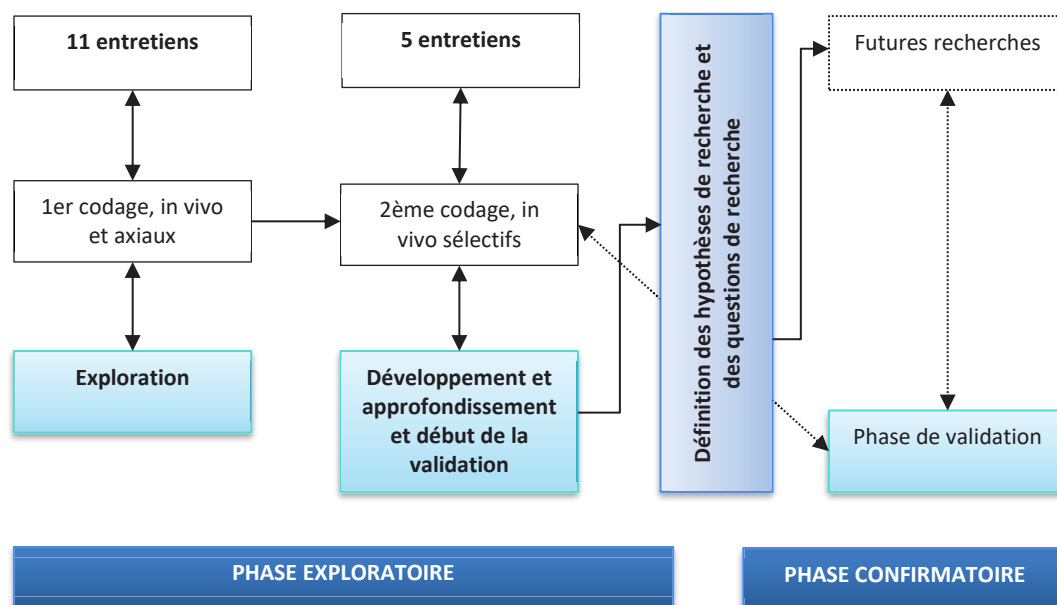


Figure 8 : articulation des interviews menées par rapport à la méthodologie de la grounded theory

À partir de l'ensemble de ces retranscriptions, nous effectuons une analyse de contenu c'est-à-dire un « ensemble de techniques d'analyse des communications utilisant des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages » (Bardin, 2001, p38). Cette méthode permet de « découvrir » la réalité issue de l'observation du terrain. C'est la fonction heuristique (Bardin, 1977) de la méthode que nous employons. Cette dernière consiste à coder les données tirées du terrain. Il est possible de procéder à cette codification selon une analyse thématique, les signifiés, ou une analyse lexicale, les signifiants (Bardin, 1977). Afin de procéder à cette codification, nous avons tout d'abord choisi l'unité d'analyse, le « segment de contenu à considérer comme unité de base en vue de la catégorisation » (Bardin, 1977, p.103). Nous avons effectué la codification selon les thématiques identifiées, les « noyaux de sens ». Nous retenons la définition de l'unité d'analyse selon Unrug (1974) « une unité de signification complexe, de longueur variable ; sa réalité n'est pas d'ordre linguistique mais d'ordre psychologique : une affirmation mais aussi une allusion peuvent constituer un thème ; inversement, un thème peut être développé en plusieurs affirmations (ou propositions). Enfin, un fragment quelconque peut renvoyer (et renvoie généralement) à plusieurs thèmes » (Unrug, 1974 cité par Bardin, 1977, p. 104). Nous avons ensuite regroupé ces unités en catégories proches selon leur signification. La définition des catégories peut être réalisée « a priori » ou « a posteriori » (Allard-Poesi et Maréchal, 2007). Pour conserver notre vision exploratoire et notre volonté d'aborder le terrain par le prisme de la grounded theory, nous les avons définies a posteriori.

1.2. *Une étude quantitative*

Afin de compléter notre étude exploratoire nous avons mené une étude quantitative dont le but est de définir des typologies de pilotage des processus d'innovation selon le format de l'organisation ou la nature de l'innovation.

1.2.1. Notre terrain de recherche

Nous nous sommes intéressés à une large population d'entreprises à partir de l'annuaire de la DFCG qui regroupe des entreprises françaises ayant des problématiques communes. Nous avons ciblé toutes les organisations développant de nouveaux produits ou de nouveaux services par le biais d'une diffusion électronique - 1 971 questionnaires ont été envoyés. Nous avons obtenu 169 réponses sur la période s'étalant de mai à octobre 2016. Les personnes cibles n'ayant pas répondu au questionnaire ont été relancées par courrier électronique. La typologie des répondants au questionnaire est présentée dans le tableau suivant.

Secteurs d'activité	Taille de l'entreprise	Type d'innovations	Métier du répondant
27 % Industrie manufacturière 14 % Recherche et développement scientifique 13 % Activités spécialisées scientifiques et techniques 11 % Activités de commerce Les secteurs restants sont représentés à moins de 10 % d'entreprises par secteur.	11 % GE 68 % PME 21 % TPE	71 % Innovations incrémentales 25 % Innovations radicales 71 % Co innovation	32 % Direction de la recherche et opérationnels directement liés à la recherche 34 % Direction financière 26 % Direction générale 4 % Consultants 4 % Autres

Tableau 6 : typologie des répondants au questionnaire

Le tableau ci-dessous récapitule les différents types de questions proposées dans le questionnaire (annexe 1), les objectifs de celles-ci et les relations possibles.

Objectifs et relations possibles	Questions
Pouvoir classer les organisations selon le secteur d'activité, l'effectif, le chiffre d'affaires, le type ou le degré d'innovation. Déterminer si certaines typologies d'organisations ont des besoins en termes de management des processus d'innovation ou si au contraire certains types d'organisations ont déjà des outils efficaces.	Questions d'ordre analytique.
Connaître le processus d'innovation tel qu'il est mis en place dans les organisations. Les besoins en termes de pilotage des processus d'innovation sont différents selon l'étape du processus d'innovation.	Valider la pertinence ou les différences du processus de conception de l'innovation proposée. Pour chacune des phases, nous interrogeons le répondant sur le caractère propre de l'outil utilisé.
Déterminer si les outils évoluent selon les caractéristiques du projet ou si cela pourrait constituer un atout.	Pour chaque phase du processus, nous interrogeons le répondant sur le caractère standard ou évolutif de l'outil selon les caractéristiques du projet.
Déterminer quels sont les acteurs qui jouent un rôle dans les méthodes de pilotage des processus d'innovation. Les partenaires internes ou externes au groupe, géographiquement proches ou distants peuvent selon les cas éventuellement participer à la définition des méthodes de pilotage.	Nous interrogeons le répondant sur les acteurs à l'initiative, ayant participé ou destinataire de l'outil de pilotage.
Déterminer les différentes variables de contrôle sur lesquelles il est possible de jouer lors de la construction de l'outil et qui sont majoritairement utilisées.	Pour chaque phase du processus, nous interrogeons le répondant sur différents paramètres de contrôle (format du contrôle - formel ou informel -, fréquence du contrôle, stratégie du contrôle, interactivité de l'outil.) Dans le but de connaître les autres variables permettant d'améliorer le pilotage, nous interrogeons le répondant sur les axes d'amélioration, les freins à la mise en place des améliorations, les difficultés de pilotage des innovations.
Déterminer si les outils sont au service du processus d'innovation en favorisant la créativité ou le succès des innovations.	Nous demandons l'avis du répondant sur ce point par rapport aux outils en place.
Déterminer si les outils sont pertinents ou si des améliorations peuvent être apportées.	Nous interrogeons le répondant sur le caractère pertinent des outils mis en place, sur les axes d'amélioration des suivis en place, sur les difficultés rencontrées quant au pilotage des innovations.
Connaître les difficultés des différentes structures au pilotage des processus d'innovation et déterminer leurs besoins.	Le questionnaire interroge de façon globale le répondant sur les principales difficultés rencontrées.

Tableau 7 : typologies et objectifs des questions

1.2.2. Le traitement des données

Concernant le traitement et l'analyse des données, une première analyse descriptive a été effectuée via le logiciel Microsoft Excel à l'issue de la période

de collecte. En complément des analyses descriptives de la base de données des réponses à l'enquête, une analyse de partitionnement (*clustering*) a été conduite afin de comprendre comment les outils de contrôle de gestion du processus d'innovation sont utilisés par différents groupes d'entreprises ; ces groupes sont définis par les caractéristiques inhérentes aux firmes (leur taille et secteur d'activité) ainsi que par leur comportement en termes d'innovation et co-innovation. Cette analyse a été réalisée à l'aide du logiciel de traitement statistique R et du *package* klaR qui permet le partitionnement des variables catégoriques (Weihs *et al.*, 2005). Finalement, des tests d'hypothèses (tests de Student et tests de Welch) et des régressions de type Probit ont permis d'approfondir notre compréhension de l'utilisation et du format des outils de contrôle de gestion utilisés selon les structures étudiées. Ces tests d'hypothèses et régressions ont été réalisés à l'aide du logiciel de traitement statistique STATA.

1.2.3. *La fiabilité et la validité de la recherche*

Avant sa diffusion, le questionnaire a été testé auprès d'une entreprise privée dans le secteur de la biotechnologie, par le biais de deux interviews menées, l'une auprès de la direction et la seconde auprès du responsable scientifique. Ce test a permis d'améliorer la formulation de certaines questions pour en faciliter la compréhension. La phase de test s'est poursuivie avec la diffusion du questionnaire par voie électronique. Les 10 premières réponses ont été analysées et ont permis de s'assurer que les réponses étaient exploitables. Les réponses au questionnaire ont été récoltées avec l'outil Google Forms. Afin de tester le biais de non-répondant, nous avons suivi la procédure d'Amstrong et Overton (1977) en comparant les premières et dernières réponses obtenues. Nous n'avons pas remarqué de différences significatives entre les répondants hâtifs et les tardifs, ce qui permet de présumer que l'échantillon est cohérent.

2. Méthodologie de l'étude analytique

2.1. Notre terrain de recherche

L'étude de cas apparaît comme un outil méthodologique particulièrement adapté dans notre démarche d'étude qualitative car elle permet de répondre au « comment » d'un phénomène (Yin, 2003). Nous avons opté pour une étude de cas multiple avec un design holistique. Nous avons travaillé sur le pilotage d'une innovation de rupture pour trois organisations différentes. Cette méthode demande au chercheur de collecter les données pertinentes pour répondre à la problématique tout en gardant l'objectivité nécessaire lors de l'analyse (Wacheux, 1996).

Les trois cas étudiés sont présentés dans le tableau suivant. Les organisations ont toutes la caractéristique d'avoir développé récemment des innovations de rupture, stratégiques pour leur avenir. Bricolo¹ a développé la tondeuse à trois roues. Telco¹ a travaillé sur le réseau LoRa. Enfin la dernière structure, Fluido¹, de taille plus restreinte, a développé un nouvel appareil de mesure de débit qui ne requiert aucun capteur dans le tube de mesure.

¹ Ces pseudonymes réfèrent aux activités des entreprises afin de garder leur identité anonyme

Organisation	Secteurs d'activité	Positionnement sur le marché	CA en M€	Effectif	Innovation étudiée
Bricolo	Enseigne de bricolage et de décoration	Troisième groupe mondial de la vente de biens de consommation pour le bricolage et la décoration.	10 000 à 30 000	Supérieur à 100 000	Tondeuse à 3 roues
Telco	Télécommunication	Leader mondial	30 000 à 50 000	Supérieur à 100 000	Nouveau réseau de l'internet des objets
Fluidio	Fabrication d'instrumentations techniques et scientifiques	Leader mondial des techniques de mesure, contrôle et régulation des fluides.	2 à 50	Entre 100 et 500	Appareil de mesure de débit ne requérant aucun capteur dans le tube de mesure

Tableau 8 : présentation des trois cas étudiés

Nous avons mené des interviews semi-directives comme principal moyen de collecte de données. Elles permettent de comprendre la réalité organisationnelle telle qu'elle est perçue par les acteurs (Giordano, 2003). Ces entretiens ont principalement été effectués auprès de contrôleurs de gestion, directeurs de l'innovation, directeurs généraux et chefs de projets. À l'occasion de ces échanges, nous avons également récolté tous les documents pertinents à la compréhension du pilotage des projets d'innovation étudié (tableau de bord, compte rendu de réunions, planning, présentation des projets, etc.).

Le tableau ci-dessous présente les différents entretiens menés, ainsi que les temps d'observations et de visites.

				Interviews (en minutes)	Visites (en minutes)	Observations (en jours)
A	Bricolo	A1	Architecte informatique		60	
		A2	Chef de projet 1	67		
		A3	Chef de projet Innovation Manager intrapreneuriat	87		
		A4	Chef de projet 2	63		
		A5	Contrôleur de gestion	95		
		A6	Chef de projet Bricolab	30		
		A7	Observation			3
B	Fluidio	B1	Manager de l'innovation	60		
		B2	Manager de l'innovation Responsable R & D Contrôleur de gestion	90		
		B3	Manager de l'innovation		60	
		B4	Chef de projet	70		
		B5	Contrôleur de gestion	93		
		B6	Directeur innovation	132		
		B7	Responsable marketing	85		
		B8	Directeur général	94		
		B9	Manager innovation	120		
C	Telco	C1	Directeur innovation	55		
		C2	Directeur innovation		120	
		C3	Service innovation			1
		C4	Directeur innovation	90		
		C5	Chef de projet	120		
		C6	Manager de la transformation	64		
		C7	Directeur projet innovant	70		
				1 485	240	4
				24,75 heures	4 heures	4 jours

Tableau 9 : récapitulatif des données récoltées

2.1.1. *Présentation détaillée de Telco*

Telco est le premier opérateur français en termes de part de marché. Son chiffre d'affaires a atteint 41,1 milliards d'euros en 2017. Il est le leader national et le numéro 4 européen de la téléphonie mobile, de la téléphonie fixe et de la fourniture d'accès à Internet. Toutefois le marché européen arrive à saturation et la demande est très faible. Telco a actuellement une stratégie offensive dans les régions d'Afrique et du Moyen Orient pour y gagner des parts de marché.

La société a communiqué sur un plan stratégique quinquennal dans lequel elle s'est concentrée sur les axes suivants :

- Offrir une connectivité enrichie pour améliorer le très haut débit fixe.
- Accompagner la transformation du client entreprise en proposant une offre de service IT élargie.
- Digitaliser et améliorer l'expérience du client.
- Se diversifier en soutenant l'innovation les objets connectés et les services financiers sur mobile fait partie des axes de développement majeurs.

Notre étude de cas se place dans ce contexte où Telco met des moyens au développement de l'innovation et plus particulièrement des objets connectés. L'internet des objets (IoT) couvre les échanges de données issus des machines et des capteurs via internet et représente la troisième révolution numérique après les télécommunications et l'internet. La première révolution avait permis la communication entre les personnes, la deuxième la communication entre les personnes et les informations et maintenant ce sont les personnes avec les objets ou les objets entre eux. Dotés de puces électroniques et de connectivité, ces objets sont en mesure de communiquer des données en temps réel, aussi bien aux applications d'un utilisateur sur son smartphone qu'à d'autres objets connectés pour développer de nouveaux usages. En 2016, 750 millions de nouveaux objets connectés ont été utilisés dans le monde. L'estimation pour

2020 est de 21 milliards d'objets connectés qui communiqueront via Internet. Telco désigne par cette expression « internet des objets », une transformation du métier d'opérateur. L'internet des objets représente pour eux l'avenir des opérateurs. Les axes prioritaires de l'IoT défini par Telco sont les suivants : l'individu, la maison, la voiture connectée, les territoires intelligents, la santé et l'industrie. Les objectifs sont d'aider les particuliers à simplifier leur vie (au domicile, dans la voiture, dans leurs déplacements...), de les rassurer (sécurité, bien-être), de gagner du temps et de l'argent (au niveau de l'individu, pour gérer ses dépenses et son énergie, et au niveau des entreprises dans leurs modes de travail et leurs processus).

Dans l'internet des objets, il y a une myriade d'acteurs : les acteurs internationaux, les GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon), des start-ups. Telco s'est engagé dans une démarche d'innovation ouverte à tous les acteurs de l'internet des objets. Elle essaye donc d'interagir et de collaborer au maximum avec ces structures. Une démarche d'open innovation qui se traduit notamment par :

- L'accès possible à l'Open IoT Lab. Cet endroit, lancé en 2017, est dédié aux fabricants d'objets connectés qui peuvent venir y tester leurs innovations. Il se situe sur un éco-campus situé près de Paris qui est un espace dédié à l'innovation.
- L'accès à un catalogue d'objets référencés, testés sur le réseau et basé sur la technologie LoRa.
- La mise à disposition d'un kit de démarrage pour objets connectés.
- La création de partenariats avec des entreprises dans une logique de co-innovation et de conception de nouveaux services.

Telco a mobilisé tous ses métiers pour développer des offres et services adaptés à ses nouveaux besoins. Les principaux déploiements sont (i) Smart Security, une offre de sécurité de la maison pour le grand public en Espagne et

au Luxembourg, (ii) Datavenue pour les entreprises, (iii) des solutions de connectivité et (iv) le déploiement d'un réseau utilisant la technologie LoRa spécifiquement adaptée aux objets.

Notre étude de cas se concentre sur la technologie LoRa qui est destinée aux applications de réseau étendu basse consommation. Elle combine les avantages d'une faible consommation et d'une longue portée. La faible consommation est liée au débit de données maximal qui est à 50 kilobits par seconde (Kbits), ce débit est faible mais suffisant pour l'internet des objets.

LoRa est une technologie exclusive brevetée détenue par Semtech Corporation. Telco fait partie de la Lora Alliance qui est une association à but non lucratif dont l'objectif est de standardiser cette technologie et de fiabiliser l'internet des objets. Telco travaille donc à déployer ce réseau. En effet, l'internet des objets ne possède pas encore de standardisation et d'autres réseaux sont en cours de déploiement sur le marché. L'entreprise française Sigfox a ainsi développé son propre réseau bas débit et des antennes ont été déployées sur le territoire français. Pour utiliser ce réseau, il est nécessaire de posséder des antennes certifiées par Sigfox.

En parallèle au déploiement du réseau Lora en France, Telco investit sur la technologie LTE-M qui a été lancée en 2018. C'est une évolution de la 4G pour les objets connectés. Elle est particulièrement adaptée à la diversification et à la massification de ces objets : il s'agit en effet d'une technologie polyvalente, capable de connecter une grande variété d'appareils destinés à de nombreuses applications – allant des compteurs électriques intelligents aux distributeurs automatiques, aux flottes de véhicules, en passant par des balises GPS et des équipements de e-santé. Elle permet d'avoir une couverture et une connectivité importantes.

En France, Telco dispose donc en parallèle d'infrastructures LTE-M et d'infrastructures LoRaWAN pour répondre aux différents cas d'usage de l'internet des objets. La première technologie s'adresse à des objets qui nécessitent plus de débit et plus de mobilité que ce que permet la seconde.

Avec ces deux technologies, il ne s'agit pas d'augmenter les débits ou de réduire la latence, mais principalement d'optimiser la consommation électrique des objets. Le tableau ci-dessous compare les deux technologies.

	LTE-M	LoRa
Date de disponibilité	2018	2015
Consommation énergétique	LTE-M est environ quatre fois moins énergivore qu'un réseau cellulaire classique	LoRa est quatre fois moins énergivore qu'un réseau LTE-M
Débit	Débit pouvant aller jusqu'à 1 à 10 Mbits/s	Quelques dizaines de Kbits/s
Latence	200 ms	Plus lent
Coûts	Deux fois moins cher que la 4G	Trois fois moins cher que le LTE-M
Roaming	Oui, LTE-M se base sur le réseau 4G existant	Selon les accords
Sécurité des données	Même protocole que la 4G	Deux chiffrements AES-128 qui assurent la sécurité et la confidentialité des données transmises à travers le réseau.
Infrastructures	Utilisation des mêmes fréquences et des mêmes antennes que la 4G. Uniquement une mise à jour logicielle.	De nouvelles antennes sont installées sur le territoire.

Tableau 10 : comparaison des technologies LTE-M et LoRa

Lora a aujourd'hui deux ans d'avance sur le LTE-M et continue à se développer notamment pour ses qualités énergétiques et de souplesse de déploiement. Il peut également servir à mettre en place un réseau à bas débit pour des sites industriels.

2.1.2. Présentation détaillée de Fluido

Fluido est spécialisé dans le développement de systèmes de régulation et de contrôle de tous les types de fluides (liquides et gaz). Ils combinent vannes et

capteurs pour assurer un écoulement de ces fluides. Avec 2 600 collaborateurs, Fluidio compte 38 filiales commerciales dans le monde et cinq sites de production. Ces derniers sont en charge du développement de nouveaux produits et se situent en France, en Allemagne, en Chine et aux États-Unis. La filiale française, que nous avons étudiée, compte 210 employés et a une position particulière au sein du réseau international. En effet, c'est la seule entité disposant d'une chaîne de valeur complète pour créer, développer, industrialiser et commercialiser des produits et c'est aussi le centre de compétences pour la technologie des capteurs, qui est l'une des technologies phare du groupe. Fluidio a été fondé à la fin des années 1940 et reste aujourd'hui une entreprise familiale, détenu à 100 % par la famille Fluidio. Ses valeurs sont stables et définies autour de trois principaux piliers que sont (i) la culture organisationnelle, (ii) l'indépendance financière et (iii) le leadership technologique et qualitatif.

Son chiffre d'affaires atteint 436,5 millions d'euros en 2015 et l'objectif est d'atteindre 1 milliard d'euros en 2023. L'investissement R & D de Fluidio représente 7,2 % du chiffre d'affaires de la société.

Les produits historiques de l'entreprise sont des valves c'est-à-dire des régulateurs simples qui contrôlent l'écoulement du fluide en s'ouvrant et en se fermant. Les électrovannes, qui sont des versions plus complexes, commandées électroniquement, permettent un écoulement précis. Les capteurs sont des dispositifs qui fournissent l'information nécessaire pour décider de l'action de la vanne. Fluidio propose aujourd'hui des systèmes complets pour des applications spécifiques dans les domaines de l'eau, de l'hygiène, du gaz et des microfluides. Son portefeuille est actuellement très diversifié car les solutions ont toujours été personnalisées aux besoins des clients. L'objectif de Fluidio n'est plus seulement de proposer des solutions personnalisées, c'est aussi de comprendre les besoins actuels et futurs du client. Le groupe se redéfinit continuellement et souhaite développer non seulement des innovations continues mais aussi nouvelles ou radicales. Une répartition de 80 % d'innovations continues et de 20 % d'innovations

discontinues a été identifiée comme une cible réalisable. Afin de maintenir ce rythme, Fluido a développé une stratégie d'innovation produit et une autre d'innovation technologique. Les deux processus d'innovation sont étroitement liés afin d'assurer un alignement logique entre les produits et les technologies. La figure suivante illustre l'imbrication des apports produits et technologiques de Fluido pour alimenter la feuille de route du projet de l'entreprise et démarrer les processus d'innovation.

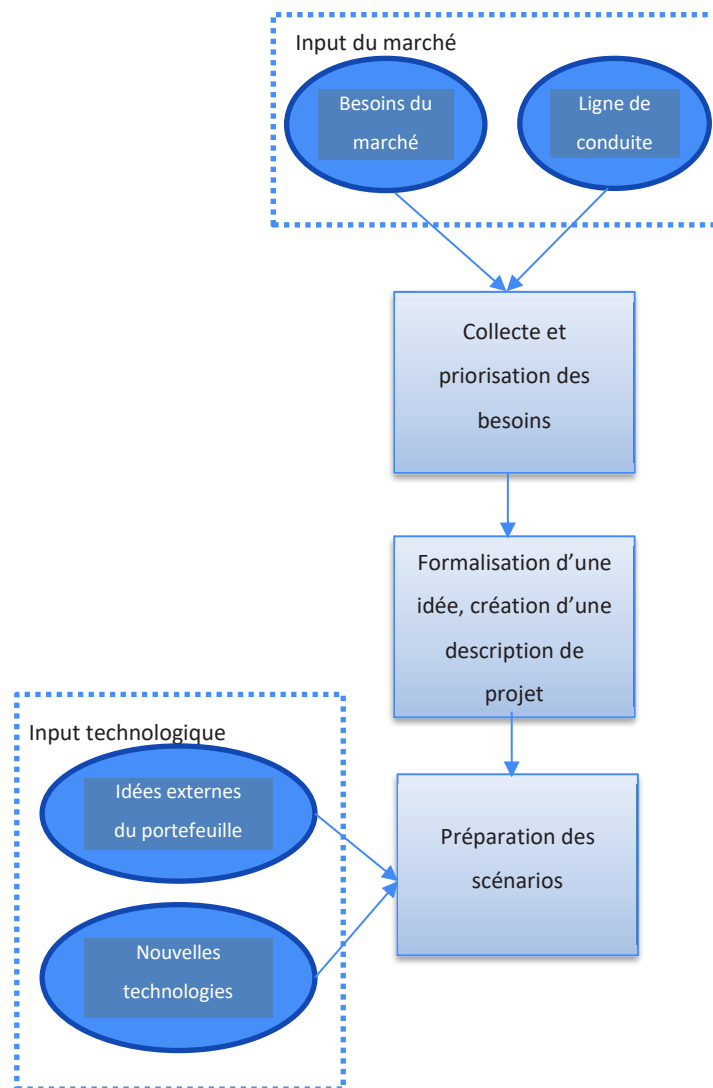


Figure 9 : input marché et technologique en amont du processus d'innovation chez Fluido
Source : document interne

Durant la période de prise de connaissances l'objectif a été de découvrir la structure, la place de l'innovation au sein de la société et le processus d'innovation en vigueur.

La seconde partie d'échanges avec les collaborateurs a consisté à plonger au cœur du processus d'innovation du projet F², une innovation de rupture, développement phare de la société.

Actuellement, ce produit F. continue à évoluer au fur et à mesure des technologies développées. Il s'agit d'un appareil de mesure de débit qui ne requiert aucun capteur dans le tube de mesure, les rendant particulièrement adaptés aux applications qui exigent des normes élevées d'hygiène et de nettoyabilité. Le produit est basé sur la technologie d'ondes acoustiques SAW (Surface Acoustic Waves). Du fait de l'absence d'élément de mesure dans le tube, il n'y a pas de pertes de charges, de fuites, de zones mortes ou encore de pièces à remplacer. La technologie est utilisée comme un instrument de mesure multi paramètres.

2.1.3. Présentation détaillée de Bricolo

Bricolo, fondé en 1929, est le troisième groupe mondial de la vente de biens de consommation pour le bricolage et la décoration. Bricolo fait partie d'un conglomérat familial et regroupe un réseau de magasins et de franchisés dans l'univers de la maison. Avec 114 000 collaborateurs et 800 000 points de vente dans 15 pays, Bricolo a atteint en 2018 un chiffre d'affaires de 23,1 milliards d'euros. La volonté de se définir dans une dimension humaine est très présente chez Bricolo. Chaque unité d'affaires est libre d'essayer de nouvelles choses et de sortir du cadre proposé par le groupe. Par exemple lors de notre intervention, un groupement de collaborateurs s'est retrouvé pour tester l'aménagement de conteneur en appartement pour les plus défavorisés. Une démarche hors norme qui est encouragée par la direction. Bricolo est engagé dans la créativité, soutient les initiatives individuelles qui sortent des sentiers battus, organise des challenges de l'innovation, travaille avec des start-ups et

² Nous appellerons le projet étudié, projet F, afin de respecter l'anonymat de la structure.

soutient des projets d'intrapreneuriat. Ces initiatives sont récentes et nous avons pu notamment échanger avec deux intrapreneurs dont le projet fait l'objet de toutes les attentions. C'est le projet test pour les projets intrapreneuriaux dans l'organisation. Un espace collaboratif de fabrication a également été construit en 2017 pour accueillir tous les salariés du site mais aussi des personnes extérieures à l'organisation.

Notre étude de cas concerne plus particulièrement une enseigne de grande surface de bricolage faisant partie du groupe et le développement d'une tondeuse à trois roues. Les articles de jardin dans les grandes surfaces de bricolage représentent près 30 % des parts de ce marché. L'organisation étudiée possède 15 000 références pour le jardin. Les forces de ses enseignes sont d'avoir une offre complète pour l'équipement de la maison, un maillage territorial dense, des politiques de communications actives ainsi que des sites marchands. Toutefois, ils ont un statut de non spécialiste avec une offre standard. La tondeuse à trois roues est une innovation pour cette organisation. Pour la première fois, cette filiale de Bricolo se lance dans une démarche d'innovation pour fabriquer un produit innovant sous marque propre. Précédemment, la marque du distributeur se concentrait pour proposer des produits imitant les grandes marques à plus bas prix. Avec la tondeuse à trois roues, l'enseigne s'est démarquée en modifiant son paradigme et en travaillant sur les usages du client pour développer un produit adapté. Tout comme pour le cas Fluido, une première version a été rapidement mise sur le marché. Il s'agissait une tondeuse à trois roues répondant aux principales problématiques mises en évidence par l'équipe projet. Lors de notre étude, une seconde version sur batterie était en cours d'élaboration.

2.2. *Le traitement des données*

Afin d'étudier de façon systématique ce matériel qualitatif, nous avons eu recours au codage à visée théorique. Cette méthode est inspirée de la grounded theory qui suppose de partir des données du terrain et de faire des allers retours entre les données recueillies et l'interprétation du chercheur. Ce

codage correspond à un raisonnement abductif (Point et Fourboul, 2006). Il est composé de quatre étapes (Strauss et Corbin, 2004) :

- Affecter un code à une unité de texte ;
- Procéder à un codage ouvert, établir des catégories ;
- Élaborer un codage axial, établir des liens entre les catégories ;
- Réaliser un codage sélectif, analyser en profondeur une catégorie clé.

Afin de pouvoir procéder à ce codage, il convient tout d'abord de définir l'unité de texte que nous analysons. Nous choisissons le paragraphe, qui permet de comprendre le contexte tout en étant assez fin pour l'analyse.

À la suite de la réalisation des entretiens et de la collecte de documents, nous avons rédigé une prise de notes reprenant le verbatim des interviews, les ressentis, les échanges informels et les autres informations ayant pu être collectées. Quelques semaines plus tard, nous avons retravaillé le document avec un regroupement des verbatims par thématiques, notes de l'entretien ou extraits du document. Nous avons alors eu une première interprétation de nos hypothèses. Les étapes suivantes ont consisté en la comparaison des cas puis l'analyse et l'écriture des résultats.

2.3. *La fiabilité et la validité de la recherche*

Le principal biais de cette posture est l'effet Hawthorne que nous avons pris en compte et compensé par des rencontres multiples et distancés des personnes interviewés ainsi que des journées d'observations dans les organisations A et C.

En outre, afin de fiabiliser notre recherche, nous avons mené une triangulation des données récoltées via une analyse de données secondaires. Le tableau ci-dessous présente des exemples de données secondaires que nous avons obtenus.

Sources de données secondaires	Exemples
Internes	Courriels
	Comptes rendus d'observations ou de réunions
	Documents internes (suivi de gestion, tableaux de bords)
Externes	Sites Internet des entreprises
	Communication interne
	Rapports annuels
	Articles de presse et billets de blogs

Tableau 11 : données secondaires

La diversité des sources mobilisées permet de trianguler les données (Quinn Patton, 2002), c'est-à-dire de veiller à combiner différentes méthodes et sources pour étudier un même phénomène (Denzin, 1978). La triangulation des données est importante pour tout chercheur mettant en œuvre une méthode qualitative (Eisenhardt, 1989 ; Guba et Lincoln, 2005 ; Yin, 2003).

3. Méthodologie de l'exploration de l'économie sociale et solidaire

La troisième partie de notre recherche est composée de trois articles s'intéressant au champ de l'économie sociale et solidaire. Notre objectif est d'étudier un secteur d'activité particulier où le contrôle de gestion est également en tension. Nous analysons la gestion de ses conflits par les organisations. Les trois terrains de recherche que nous proposons ont été étudiés de façon qualitative. Le premier article propose une analyse des pressions du contrôle de gestion dans différentes organisations. Les deux articles suivants sont des recherches actions qui permettent d'analyser la façon dont deux organisations ont géré concrètement ces conflits. La première a mis en place un nouvel outil de contrôle de gestion et la seconde a installé un management par les valeurs.

3.1. Notre terrain de recherche

3.1.1. Une première analyse

Dans cette étude, nous étudions six organisations sous forme d'interviews (Abrapa, Adapei, Apprentis d'Auteuil, Mutuelle Française d'Alsace, Scoprobat et Sonnenhof). Nous avons souhaité en apprendre davantage sur la place qu'occupe le contrôle de gestion dans ces structures. Il s'agit de (i) comprendre

comment se structurent les différents services de contrôle de gestion, (ii) connaître les outils utilisés et la façon dont ils fonctionnent et (iii) prendre connaissance des modifications déjà appliquées ou des évolutions à venir visant les outils de contrôle de gestion. Dans l'objectif d'obtenir des données fiables et représentatives, une attention particulière a été portée sur le choix de l'échantillon. Pour être de qualité, l'échantillon doit avoir des dissemblances et des points de similitudes (Rubin et Rubin, 2005). Dans notre cas d'étude, les dissemblances se trouvent dans les champs d'action des différentes structures et les points communs sont incarnés par les valeurs sociales et solidaires portées par chacune d'entre elles. Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques des six organisations étudiées.

Organisation étudiée	Structure juridique	Champs d'action principaux	Nombre de personnes aidées	Description
Abrapa	Association	Aide et services à la personne	20 000 personnes aidées dans le Bas-Rhin	L'Abrapa existe depuis 53 ans, elle compte 3 000 salariés répartis sur les différents sites et a un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros. Les prestations proposées regroupent l'aide et l'accompagnement à domicile, cœur de métier de l'association mais aussi des accueils et hôpitaux de jour, maisons de retraite, etc.
Adapei	Association	Aide aux personnes handicapées mentales	1 000 personnes accueillies dans le Bas-Rhin	L'Adapei, Association de Parents et Amis de Personnes handicapées mentales a une mission reconnue d'utilité publique. Elle compte 23 établissements de différents types : maisons d'accueil spécialisées, foyers d'accueil médicalisés, foyers d'accueil spécialisés, établissements et services d'aide par le travail et entreprises adaptées.

Organisation étudiée	Structure juridique	Champs d'action principaux	Nombre de personnes aidées	Description
Apprentis d'Auteuil	Fondation	Protection de l'enfance Formation insertion	23 000 jeunes en difficulté scolaire, sociale ou familiale pris en charge en France dont 754 dans la région Alsace.	Apprentis d'Auteuil est reconnue d'utilité publique. Sa mission est de « donner confiance et espérance au jeune en difficulté et l'aider à construire son projet de vie et pour cela soutenir les familles fragilisées dans leur responsabilité d'éducation ». Apprentis d'Auteuil est établie en France depuis près de 150 ans et propose différentes prestations : hébergement, formation, accueil sans hébergement, insertion.
Mutuelle Française d'Alsace	Mutuelle	Offre de soins : un accès au soin pour tous	727 000 adhérents protégés par les mutuelles en Alsace	La mutualité française d'Alsace fédère plus de 200 mutuelles et représente les intérêts des adhérents aux mutuelles. Elle propose également une offre de service via différents espaces de soins mutualistes répartis sur la région. Les prestations proposées sont : <ul style="list-style-type: none"> - des centres dentaires (8) - des centres optiques (11) - des centres audioprothésistes (10)
Scoprobat	Scop	Insertion	58 salariés en insertion sur les différents sites	Scoprobat est une Scop d'insertion qui regroupe trois entités que sont Batiscope, Scoproxim et Proximpoint Lavande. Il s'agissait de 3 sociétés qui ont fusionné en 2012 pour former une scop.
Sonnenhof	Fondation	Aide aux personnes handicapées	1 200 personnes prises en charge dans la région Alsace	Cette structure, reconnue d'utilité publique œuvre depuis plus de 125 ans. Elle possède 23 établissements regroupés sous quatre pôles : (i) juniors, (ii) insertion sociale et professionnelle, (iii) accueil spécialisé pour adultes, (iv) séniors. Les structures d'accueil sont diversifiées, il s'agit d'instituts médico-éducatifs, foyers d'hébergements, établissements et services d'aide par le travail, maisons et foyers d'accueil spécialisés, maisons de retraite ou encore centres de vacances.

Tableau 12 : caractéristiques des structures étudiées

Les interviews ont été organisées sur une période s'étalant de mai à juillet 2014, directement dans les locaux des différentes organisations. Elles ont été structurées à l'aide d'un guide d'entretien permettant d'aborder l'organisation du service de contrôle de gestion de l'organisation, les caractéristiques des outils de gestion et leurs évolutions. Une à deux heures par entretien ont été nécessaires pour obtenir les différentes informations. Les personnes interrogées sont des contrôleurs de gestion ou des membres de la direction. D'une manière générale, les services de contrôle de gestion sont de taille relativement modeste avec un effectif de 1 à 2 personnes maximum.

3.1.2. Deux recherches actions

Dans les deuxième et troisième articles de cette partie, nous menons deux recherches actions. Dans la première, nous construisons et mettons en place un outil de contrôle de gestion dans une organisation de l'économie sociale et solidaire. Dans la seconde, nous voyons une organisation qui prend le contre-pied des questions financières pour réaffirmer ses valeurs et le fait que l'accompagnement des personnes en difficulté, dans le respect de celles-ci, est une priorité.

C'est grâce à la double casquette de praticien et de chercheur que ce travail prend la forme d'une recherche-action (Koenig, 1993). En effet, nous partons de l'action pour générer des connaissances scientifiques (Roy et Prévost, 2013). L'auteur prend réellement part au processus de production de connaissance et va pouvoir l'influencer, ce qui distingue cette recherche d'une observation participante. Paillé et Mucchielly la définissent comme « la recherche qui implique un contact personnel avec les sujets de la recherche, principalement par le biais d'entretiens et par l'observation des pratiques dans les milieux mêmes où évoluent les acteurs » (Paillé et Mucchielli, 2012, p.13). En outre, cette recherche s'inscrit dans une triangulation (Jick, 1979) où les interviews ont été complétées par une analyse de contenu sur la base de documents internes ainsi que par une revue de littérature.

La recherche-action s'inscrit dans le cadre méthodologique qui invite à mêler pratique professionnelle quotidienne et recherche en sciences sociales dans un même mouvement (Desroche, 1971). La recherche-action est largement utilisée dans ce secteur d'activité. Nous avons particulièrement veillé à être rigoureux dans la collecte et l'analyse de données pour garantir la validité des observations (Cappelletti, 2010) et à adopter une position réflexive avec le terrain (Jodelet, 2003). Ainsi, lors de chaque entretien, l'interprétation de la vision de la mise en place de ce référentiel comme une réponse innovante aux turbulences actuelles a été vérifiée.

Le cas d'Apprentis d'Auteuil

C'est une fondation reconnue d'utilité publique qui œuvre dans la prévention et la protection de l'enfance. Une fondation est un organisme privé qui a pour objet la poursuite d'une œuvre d'intérêt général. Elle doit être non lucrative, avoir une gestion désintéressée et ne pas faire bénéficier uniquement un cercle restreint de personnes. Elle est définie par l'article 18 de la loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat comme « l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif. » Implantée en France où elle compte 230 établissements (d'hébergement, de formation, d'accompagnement) et 5 500 collaborateurs, Apprentis d'Auteuil développe également un réseau de partenaires dans 50 pays où 27 000 jeunes et 5 500 familles sont accompagnés. En France, la fondation est organisée en régions, elles-mêmes découpées en territoires chacun disposant d'une direction avec des fonctions support. Notre étude se place au sein de la direction territoriale Est, qui regroupe l'ensemble des établissements en Alsace et dans les Ardennes. C'est un périmètre particulièrement intéressant car il rassemble des établissements de natures très différentes (maisons d'enfants, accueil de jour, établissement de formation, crèches, aide à l'insertion). Cette pluralité d'organisations, et donc des missions, sous-tend des besoins d'indicateurs de suivi différents. Face à des attentes divergentes, une nécessité d'adaptation de l'outil est apparue et c'est

la raison pour laquelle les outils créés sont fortement personnalisés. L'auteur était présent durant deux années (2012 à 2014) au sein de la fondation Apprentis d'Auteuil, dans le service contrôle de gestion. La méthodologie suivie reprend celle de (Hall, Mikes et Millo, 2015).

Dans un premier temps (mois 1 à 4), un diagnostic a été effectué via les moyens suivants :

- Une observation participante des outils déjà en place au sein du territoire et de leur utilisation.
- Neuf entretiens semi directifs avec les différents directeurs d'établissements (DE) et quatre auprès des fonctions support - contrôle de gestion, ressources humaines, direction territoriale, direction régionale - pour (i) prendre connaissance des manquements des outils déjà en place et de l'appétence des acteurs aux activités de contrôle et (ii) véhiculer les intérêts du contrôle.
- Diffusion d'un questionnaire auprès des DE pour formaliser leurs attentes quant à un nouvel outil.
- Cinq entretiens menés dans les services de contrôle de gestion d'autres territoires de la fondation pour prendre connaissance des outils et pratiques dans les autres territoires. Outre susciter l'intérêt, l'objectif est de mettre en exergue les attentes des acteurs et leurs besoins pour piloter les structures.

Ensuite, les données collectées ont été analysées (mois 4). Pour les sept structures, une architecture des attentes recensées a été construite. Elle a permis de faire le point sur les besoins mais aussi de réfléchir à la façon de construire le tableau de bord.

La construction de l'outil (mois 4 à 6) a consisté tout d'abord à traduire les besoins en indicateurs, puis à la construction en tant que telle. Tous les outils

mis en place répondent à la même architecture, le contenu ayant ensuite été personnalisé selon les attentes détectées lors de la première phase.

La diffusion de l'outil (mois 6 à 8) s'est faite par une présentation collective et une diffusion électronique de l'outil ainsi que par un temps individuel de formation avec les différents acteurs (9 DE et 4 fonctions support).

Enfin, une étude de satisfaction a été effectuée (mois 9 à 12). La collecte des données s'est faite par la diffusion d'un questionnaire électronique. L'analyse des retours a permis d'adapter l'outil pour qu'il soit au plus proche des attentes de chacun des acteurs.

Le cas de la fondation protestante Sonnenhof

Elle accueille et accompagne des personnes déficientes intellectuelles et/ou polyhandicapées, de l'enfance jusqu'à la fin de vie, ainsi que des personnes âgées dépendantes. Elle est située en Alsace du Nord et œuvre depuis 143 ans. Véritable actrice de l'économie sociale et solidaire, elle gère une vingtaine d'établissements et emploie plus de 800 collaborateurs. Elle s'est profondément modernisée durant ces dernières années. En avril 2014, une nouvelle directrice générale a été nommée. Ex-cadre d'une industrie privée, elle a succédé à un directeur général qui a géré la fondation pendant près de vingt ans avant d'être nommé président du Conseil de l'Union des Églises protestantes d'Alsace et de Lorraine. Ce changement de direction a été l'aube d'une nouvelle ère pour la fondation. La nouvelle directrice générale y a insufflé un élan de modernisme, de renouveau et des habitudes de l'industrie. La mission de la fondation se résume aujourd'hui sous cette assertion « Tous citoyens, Tous innovants, Tous engagés ! »

L'auteur, responsable comptable dans l'organisation, faisait partie d'un groupe de travail composé des personnes suivantes pour travailler sur les valeurs de la fondation :

- Un responsable d'activité

- Deux responsables d'établissement
- Trois chefs de service
- Un responsable médico-social et insertion
- Deux responsables de service support (qualité et comptabilité)

Ces personnes présentent des parcours différents : certaines ont une longue expérience à la fondation quand d'autres ont récemment pris leur fonction avec une expérience plus ou moins importante en organisation de type capitaliste. Ils ont néanmoins un point commun, celui de manager une équipe au quotidien.

Le groupe de travail était animé par le directeur des ressources humaines, membre du comité de direction. À trois reprises, un professeur en théologie pratique a participé à ces rencontres et a enrichi les échanges par un apport plus théorique sur les valeurs du protestantisme. La demande de la direction auprès de l'académicien était d'avoir une critique constructiviste pour s'assurer de rester dans la philosophie du protestantisme et de ses valeurs.

La collecte des données est passée dans un premier temps par une participation au groupe de travail qui est récapitulée dans le tableau ci-dessous.

Date	Type de rencontres	Nombre d'heures
19 mars	Réunion du groupe de travail	4
23 avril	Réunion du groupe de travail	4
31 mai	Réunion du groupe de travail	4
19 juin	Réunion du groupe de travail	4
28 août	Réunion du groupe de travail	4
3 septembre	Réunion du groupe de travail	2,5
10 septembre	Réunion du groupe de travail	4
13 septembre	Présentation en comité de direction	1,5
21 septembre	Présentation en comité de direction élargi	3
12 novembre	Présentation en comité de direction	3
TOTAL		34

Tableau 13 : récapitulatif de la participation au groupe de travail

Lors de ces rencontres, nous avons effectué une prise de notes détaillée et une collecte de documents.

Nous complétons cette étude par différentes interviews qui sont présentées dans le tableau suivant. Ces entretiens sont de type semi-directif, ils ont été enregistrés et les verbatims ont ensuite été retranscrits.

Personnes interviewées	Objectifs	Nombre d'heures
Directrice Générale	Comprendre l'impulsion de ce	2.0
Directeur Ressources Humaines – membre du comité de direction,	groupe de travail sur les valeurs. Obtenir une vision du référentiel mené par le groupe de travail.	0.5
Responsable contrôle de gestion - membre du comité de direction élargi	Obtenir une vision du référentiel mené par le groupe de travail.	0.5
Responsable d'établissement - membre du comité de direction et du groupe de travail		0.7
TOTAL		3.7

Tableau 14 : récapitulatif des interviews menées

En annexe 3, nous avons repris les questions qui ont été posées aux personnes interrogées. Les interviews ont été menées physiquement en avril 2019.

3.2. *Le traitement des données*

Les données récoltées sont principalement des verbatims à la suite des interviews menés ainsi que des prises de notes détaillées traduisant les échanges informels qui sont survenus au courant de la recherche.

Afin d'analyser ces données, nous avons effectué un traitement similaire à celui que nous avons mené dans la seconde partie de notre recherche. Nous avons effectué un codage à visée théorique avec à un raisonnement abductif (Point et Fourboul, 2006).

3.3. *La fiabilité et la validité de la recherche*

Les deux études ont été complétées par l'analyse de différents documents internes aux deux fondations (comptes rendus, présentation, formalisation de

travail) et une revue de la littérature. La figure ci-dessous représente les différentes méthodes de collecte de données et leurs rôles dans la confirmation de la validité de notre recherche. Cette triangulation étant importante dans cette validité pour la validité des résultats (Eisenhardt, 1989 ; Guba et Lincoln, 2005 ; Yin, 2003).

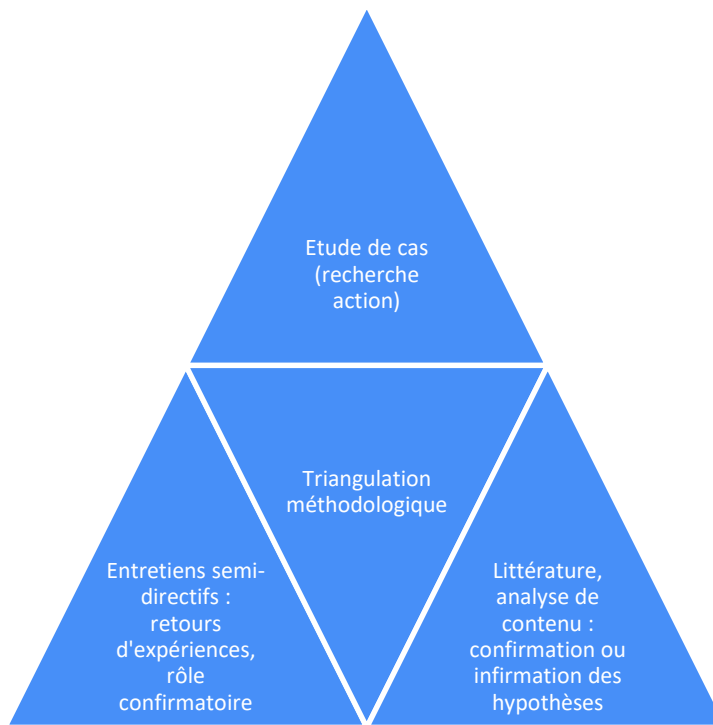


Figure 10 : validation de la recherche

Conclusion du chapitre 2

Le design de la recherche est un ensemble articulant l'objet de la recherche, la méthodologie, l'épistémologie et la démarche globale de la recherche. Ce deuxième chapitre permet d'objectiver la démarche globale de la recherche que nous avons menée. Il en présente les choix épistémologiques et méthodologiques. Outre la logique de ces deux dimensions, nous nous sommes appliqués à la cohérence de la méthodologie par rapport à notre question et nos sous questions de recherche.

La première section de ce chapitre assied notre positionnement épistémologique. Celui-ci est hybride puisqu'il mêle les paradigmes positivistes et phénoménologiques. Ce positionnement est cohérent avec nos sous questions de recherche. Nous cherchons tout d'abord à explorer et découvrir avant de comprendre, d'analyser et de suggérer. Nous présentons ensuite dans la seconde section notre démarche de recherche autour des trois grands pans de notre recherche. Cette approche est également mixte puisque nous mêlons une approche quantitative avec des études de cas multiples puis uniques. Nous nous sommes assurés de traiter les données avec rigueur pour assurer une validité et une fiabilité de notre recherche.

Ce chapitre permet ainsi de comprendre la démarche globale de la recherche en se focalisant sur notre conception de la recherche et sur la méthodologie employée, pour répondre aux sous questions de recherche.

Les trois chapitres suivants sont consacrés aux confrontations empiriques que nous avons réalisées et qui ont donné lieu à sept articles de recherche. Chaque article est précédé d'un résumé, permettant notamment de rappeler (i) son positionnement par rapport au questionnement général de la thèse, (ii) ses contributions et (iii) ses valorisations scientifiques. Du fait d'une présentation de la thèse par article, il y aura des répétitions. C'est un des écueils de ce format comme a pu le noter Charreire Petit et Coeurderoy (2012). Toutefois ce défaut, n'est pas pénalisant pour une thèse, il permet notamment le développement de

compétences relatives à l'écriture académique. Le dernier chapitre de ce travail doctoral est un chapitre de synthèse et de discussion qui apporte nos résultats transversaux, généraux et intégrés (Charreire Petit et Coeurderoy, 2012).

**Chapitre 3 : Étude exploratoire
des outils et pratiques de
pilotage des processus
d'innovation**

Question de recherche
Quelles interdépendances entre contrôle et créativité, quels sont les rôles du contexte organisationnel ?

Chapitre 1 : Le pilotage des processus d'innovation : un contrôle de gestion sur mesure

Chapitre 2 : Design de la recherche

Quelle typologie de pilotage des processus d'innovation ?

Chapitre 3 : Etude exploratoire des outils et pratiques de pilotage des processus d'innovation

Article	1	2	3
Titre	Pilotage des processus d'innovation : Etude exploratoire des outils et pratiques	La place des outils de gestion dans le pilotage des processus d'innovation	Creativity and forms of managerial control in innovation processes: tools, viewpoints and practices
Méthode	16 entretiens exploratoires dans 11 organisations	Questionnaire auprès de 169 individus	

Quel équilibre entre contrôles formels et pratiques informelles ?

Chapitre 4 : Un pilotage inabouti

Article	4
Titre	Le pilotage des processus d'innovation de rupture : un puzzle d'outils et de pratiques comme garde-fou
Méthode	3 études de cas

Quelles inspirations peut-on tirer dans d'autres organisations où le contrôle de gestion est en tension ? Le cas de l'ESS.

Chapitre 5 : L'économie sociale et solidaire, un étalon pour le pilotage des processus d'innovation ?

Article	5	6	7
Titre	Entreprendre dans l'économie sociale et solidaire : entre contrôle et créativité	La construction d'un outil de contrôle de gestion innovant dans l'économie sociale et solidaire : le cas de la fondation Apprentis d'Auteuil	L'innovation : un levier pour professionnaliser l'économie sociale et solidaire en s'appuyant sur ses valeurs. Le cas de la fondation protestante Sonnenhof
Méthode	1 étude de cas longitudinale et entretiens dans 6 organisations	1 étude de cas longitudinale	1 étude de cas longitudinale

Chapitre 6 : Discussion et conclusion générale

Plan du chapitre 3

CHAPITRE 3 : ÉTUDE EXPLORATOIRE DES OUTILS ET PRATIQUES DE PILOTAGE DES PROCESSUS D'INNOVATION	123
PLAN DU CHAPITRE 3.....	125
SECTION 1 : ARTICLE 1 - LA PLACE DES OUTILS DE GESTION DANS LE PILOTAGE DES PROCESSUS D'INNOVATION	129
1. <i>Résumé étendu</i>	129
1.1. Motivations	129
1.2. Objectifs	129
1.3. Positionnement de l'article dans la thèse	129
1.4. Design et méthodologie	130
1.5. Résultats principaux	130
1.6. Originalité.....	131
1.7. Implications pour ce travail doctoral.....	131
1.8. Valorisations.....	133
2. <i>La place des outils de gestion dans le pilotage des processus d'innovation</i>	135
2.1. Introduction	135
2.2. Revue de littérature	136
2.2.1. Les tensions entre contrôle de gestion et innovation	136
2.2.2. L'utilisation des métaphores	139
2.3. Recueil des données.....	140
2.3.1. Une approche par la théorie enracinée ou grounded theory.....	140
2.3.2. La mise en œuvre de la grounded theory.....	141
2.3.3. Variables mesurées	144
2.3.4. Protocole d'analyse des données.....	144
2.4. Résultats obtenus.....	145
2.4.1. Un sujet d'actualité pour les organisations	145
2.4.2. Le dynamisme existant autour du sujet du contrôle de gestion des processus d'innovation.....	146
2.4.3. Un décalage de discours entre le début et la fin de l'entretien	149
2.4.4. Des attentes et des besoins différents selon les métiers	149
2.5. Discussion.....	151
2.5.1. Le pilotage des processus d'innovation : une réalité à deux niveaux.....	151
2.5.2. Les résultats obtenus par le prisme de la grounded theory	153
2.6. Conclusion.....	155
SECTION 2 : ARTICLE 2 - PILOTAGE DES PROCESSUS D'INNOVATION : ÉTUDE EXPLORATOIRE DES OUTILS ET PRATIQUES	159
1. <i>Résumé étendu</i>	159
1.1. Motivations	159

1.2.	Objectifs	159
1.3.	Positionnement de l'article dans la thèse	160
1.4.	Design et méthodologie	160
1.5.	Résultats principaux	161
1.6.	Originalité.....	162
1.7.	Implications pour ce travail doctoral.....	162
1.8.	Contributions personnelles	163
1.9.	Valorisations.....	163
2.	<i>Pilotage des processus d'innovation : Étude exploratoire des outils et pratiques.</i>	165
2.1.	Introduction	165
2.2.	Le processus d'innovation et son pilotage	166
2.2.1.	Le processus d'innovation et les typologies de gestion.....	166
2.2.2.	L'intérêt du pilotage des processus d'innovation.....	169
2.2.3.	Les limites du pilotage des processus d'innovation.....	171
2.3.	Étude empirique.....	172
2.3.1.	Échantillon et collecte de données.....	172
2.3.2.	Variables mesurées	173
2.3.3.	Validité des résultats et exploitation des réponses.....	173
2.4.	Analyse des résultats obtenus.....	175
2.4.1.	Une volonté de distinguer les pratiques selon les organisations et les innovations 175	
2.4.2.	Des outils différents selon l'avancée du processus d'innovation mais semblables selon les organisations.....	176
	L'utilisation d'outils de contrôle de gestion	176
	Le format de l'outil et les indicateurs utilisés.....	178
2.5.	Discussion des résultats	179
2.5.1.	Un équilibre à trouver entre contrôle de gestion et créativité.....	179
2.5.2.	Des pratiques consensuelles qui questionnent	180
2.6.	Conclusion	181
SECTION 3 : ARTICLE 3 - CREATIVITY AND FORMS OF MANAGERIAL CONTROL IN INNOVATION PROCESSES:		
TOOLS, VIEWPOINTS AND PRACTICES		183
1.	<i>Résumé étendu</i>	183
1.1.	Motivations	183
1.2.	Objectifs	183
1.3.	Positionnement de l'article dans la thèse	183
1.4.	Design et méthodologie	184
1.5.	Résultats principaux	184
1.6.	Originalité.....	185
1.7.	Implications pour ce travail doctoral.....	185
1.8.	Valorisations.....	185
2.	<i>Creativity and forms of managerial control in innovation processes : tools, viewpoints and practices</i>	187

2.1.	Introduction	187
2.2.	The C&I process.....	188
2.3.	Managerial control of creativity and innovation	193
2.3.1.	Fundamentals of managerial control	193
2.3.2.	Characteristics of the C&I process.....	197
2.4.	Data collection	198
2.5.	Analysis	200
2.5.1.	Managing C&I process : a variety of required tools	200
2.5.2.	Human-based or information systems-based tools and practices	202
The control strategy	204	
Interactivity	204	
The maturity of management tools	204	
2.6.	Discussion.....	205
2.6.1.	To control or not to control and future research	207

Section 1 : Article 1 - La place des outils de gestion dans le pilotage des processus d'innovation

1. Résumé étendu

1.1. Motivations

Le contrôle de gestion fait l'objet de nombreux paradoxes et contradictions (Bouquin et Fiol, 2007) dont le pilotage des processus d'innovation fait partie. Dans ce domaine, certains auteurs vont à l'encontre des cadres et contrôles proposés par les outils de contrôle de gestion pour éviter d'annihiler toute créativité (Anderson, Potočnik et Zhou, 2014 ; Chiapello, 1997 ; Christensen, Kaufman et Shih, 2008 ; Gilson *et al.*, 2005 ; Jørgensen et Messner, 2009 ; Touchais, 2006). Cependant, nous comprenons que les projets d'innovation, stratégiques pour de nombreuses entreprises, nécessitent un suivi de gestion afin que les managers puissent avoir un aperçu de l'avancée, prendre des décisions et investir. L'équilibre entre contrôle et créativité proposé par Fernandez-Walch et Romon (2013) semble difficile à atteindre. Nous nous interrogeons sur la place réelle des outils de contrôle de gestion dans le pilotage des processus d'innovation.

1.2. Objectifs

Ce travail est exploratoire. Il s'agit de brosser un portrait de la place des outils de contrôle de gestion pour piloter un processus d'innovation. Par le biais de la grounded theory, l'objectif de cette étude est d'obtenir une « connaissance substantive » de l'objet étudié, c'est-à-dire une connaissance directe de l'objet sans passer par le prisme de la théorie (Becker, 2002, p.38).

1.3. Positionnement de l'article dans la thèse

La littérature montre que l'on ne dispose pas de préconisations générales et acceptées sur les outils de contrôle de gestion permettant de piloter l'innovation. Cet article se place au tout début de la recherche et nous abordons notre terrain sans idées préconçues.

1.4. *Design et méthodologie*

Nous nous basons sur les tensions existantes entre contrôle de gestion et innovation dans la littérature. En effet, nous retrouvons deux courants dans la littérature, l'un en faveur des outils de contrôle de gestion pour piloter l'innovation, l'autre alertant sur les dangers de mêler créativité et contrôle de gestion.

Nous sommes allés à la rencontre de 11 organisations pour étudier leur façon de piloter les processus d'innovation. L'échantillon d'organisations que nous avons observé, tant au niveau des secteurs d'activité que des tailles d'entreprise, est très varié.

1.5. *Résultats principaux*

La codification des retranscriptions des entretiens a permis de mettre en avant quatre résultats principaux :

- Un sujet d'actualité pour les organisations ;
- Un dynamisme présent dans toutes les organisations autour du sujet du contrôle de gestion des processus d'innovation ;
- Des attentes et des besoins différents selon les métiers ;
- Un décalage de discours entre le début et la fin de l'entretien.

En début d'entretien nous avons constaté une certaine homogénéité dans les discours et aucun acteur n'a affirmé ne pas utiliser d'outils de contrôle de gestion. De façon relativement consensuelle, nous relevons qu'ils affirment en utiliser pour piloter l'innovation.

En seconde partie d'entretien, certains interviewés se sont davantage confiés et il apparaît que les pratiques des outils de contrôle de gestion sont moins consensuelles qu'il n'y paraît. Ainsi, les outils de contrôle de gestion

apparaîtraient plutôt comme des guides, un cadre qui accompagnerait une grande part de pratiques informelles.

Il en ressort un pilotage des processus d'innovation qui peut être vue comme une réalité à deux niveaux. Nous avons apporté une vision de ce pilotage des processus d'innovation avec la métaphore de l'iceberg. Dans la strate émergée se trouvent les outils de contrôle de gestion formels existants, utilisés et acceptés. Les pratiques plus informelles, largement utilisées, sont représentées par la partie immergée.

1.6. Originalité

À l'instar des travaux de Meyssonier (2015) et Dangereux et al. (2017), nous avons opté pour un travail en coupe. C'est une alternative aux études longitudinales « très chronophages, aléatoires et illustratives mais peu probantes » (Meyssonier, 2015, p. 59) et aux études quantitatives « riches en nombre mais parfois pauvres en contenu » (Dangereux, Chapellier et Villesèque-Dubus, 2017, p. 180). Cette approche permet d'apporter des éléments qualitatifs et de contexte, souvent nécessaire à la bonne compréhension de certains choix ou certaines pratiques. Cette approche est originale et nous semble tout à fait adaptée dans la mesure où nous en sommes à l'étape de découverte du sujet de recherche.

Elle nous a permis de représenter le pilotage des processus d'innovation avec la métaphore de l'iceberg. Cette représentation est nouvelle. Par celle-ci, nous montrons que le contrôle de gestion est un système de management caractérisé d'une part par une dimension formelle qui serait la partie visible de l'iceberg et d'autre part par une dimension informelle qui en serait la partie invisible.

1.7. Implications pour ce travail doctoral

Par le biais de la grounded theory, nous avons pu explorer notre sujet d'étude sans questions prédéfinies ou hypothèses préalablement posées. Nous sommes partis du terrain pour aboutir à nos hypothèses de recherche.

Les hypothèses que nous avons définies sont les suivantes :

H1 : Les organisations communiquent une représentation homogène du pilotage des processus d'innovation, un comportement similaire, avec une utilisation importante des outils de contrôle de gestion formels.

H2 : Les organisations, lors de leur prise de décisions dans le processus d'innovation, s'appuient plus fortement sur des pratiques informelles que sur les outils de contrôle de gestion formels construits.

Ces deux hypothèses sous-tendent différentes interrogations :

- (i) Est-ce que les outils de contrôle de gestion utilisés diffèrent en fonction du métier du répondant ? Du type d'innovation ? De la taille de l'entreprise ? Du fait de co-innover ?
- (ii) Est-ce que les outils de contrôle de gestion aident réellement à prendre des décisions ? Quel est leur poids dans ces décisions ?
- (iii) Est-ce que les pratiques informelles trouvent leur place dans toutes les organisations ? Tous les secteurs d'activité ?
- (iv) Les différents acteurs ont-ils conscience d'une réalité à deux niveaux ?

Ces hypothèses et questions de recherche amènent à envisager la suite de notre travail de recherche notamment par le biais d'études de cas lors desquelles nous pourrions capter à la fois la représentation des outils de contrôle de gestion par les acteurs tout en analysant le phénomène réel.

1.8. *Valorisations*

Communications

05/2016 : « Pilotage des processus d'innovation – proposition d'une typologie », atelier doctoral AFC, Poitiers.³

06/2017 : « Pilotage des processus d'innovation – proposition d'une typologie », congrès de l'institut international des coûts et congrès transatlantique de comptabilité, audit, contrôle de gestion et gestion des coûts – Lyon.³

08/2017 : « Pilotage des processus d'innovation : étude exploratoire des outils et pratiques », école d'été RRI, Nancy.³

05/2018 : « Pilotage des processus d'innovation : étude exploratoire des outils et pratiques », Transitions numériques et informations comptables, actes du trente-neuvième congrès, Nantes, France. pp.cd-rom.³

06/2018 : « Pilotage des processus d'innovation : étude exploratoire des outils et pratiques », congrès RRI, VIII Forum de l'innovation, Nîmes.³

05/2019 : « La place des outils de contrôle de gestion dans le pilotage des processus d'innovation » congrès AFC, Paris.

Soumission

05/2019 : « La place des outils de contrôle de gestion dans le pilotage des processus d'innovation », *Audit Comptabilité Contrôle : Recherches Appliquées*, Revue émergente FNEGE.

³ L'article 1 et 2 ont été présentés conjointement dans un article commun avant d'être divisés en deux articles distincts.

Sophie BOLLINGER

07/2019 : Décision : demande de modifications globalement mineures.

08/2019 : Soumission de la nouvelle version.

2. La place des outils de gestion dans le pilotage des processus d'innovation

2.1. Introduction

Le contrôle de gestion fait l'objet de nombreux paradoxes et contradictions (Bouquin et Fiol, 2007), et cela dans différents domaines comme la gestion des activités artistiques et culturelles (Amans, Mazars-Chapelon et Villesèque-Dubus, 2013 ; Chiapello, 1997), la gestion des entreprises de l'économie sociale et solidaire (Raedersdorf, 2018) ou dans le pilotage des processus d'innovation (Berland and Persiaux, 2008; Dangereux et al., 2017). Dans ce dernier domaine, certains auteurs vont à l'encontre du cadre et du contrôle proposé par les outils de contrôle de gestion pour éviter d'annihiler toute créativité (Anderson, Potočnik et Zhou, 2014 ; Chiapello, 1997 ; Christensen, Kaufman et Shih, 2008 ; Gilson *et al.*, 2005 ; Jørgensen et Messner, 2009 ; Touchais, 2006). Cependant, nous comprenons que les projets d'innovation, stratégiques pour de nombreuses entreprises, nécessitent un suivi de gestion afin que les gestionnaires puissent avoir un aperçu de l'avancée, prendre des décisions et investir. L'équilibre entre contrôle et créativité proposé par Fernez-Walch et Romon (2013) semble difficile à atteindre. Nous nous interrogeons sur la place réelle des outils de contrôle de gestion dans le pilotage des processus d'innovation. Pour cela, nous prenons en compte des travaux basés sur la motivation intrinsèque des collaborateurs et des décideurs (Adler et Chen, 2011 ; Grabner et Speckbacher, 2016). Ces travaux expliquent pourquoi certains collaborateurs freinent la mise en place d'un outil de contrôle de gestion (Chiapello et Gilbert, 2013). Ils soulignent également les difficultés que rencontrent les décideurs pour assurer le suivi des projets d'innovation et à justifier les investissements. Cette étude est exploratoire. Il s'agit de brosser un portrait de la place des outils de contrôle de gestion pour piloter un processus d'innovation.

Nous présenterons dans une première partie les tensions existantes entre contrôle de gestion et innovation, puis nous verrons les avantages que présente l'utilisation de la grounded theory (ou théorie enracinée) sur ce sujet de

recherche. Dans une deuxième partie, nous appliquerons cette théorie sur notre terrain de recherche. Sans idées préconçues sur le sujet, nous irons à la rencontre de 11 organisations pour étudier leur façon de piloter les processus d'innovation. L'analyse des données récoltées puis la discussion, dans la dernière partie de notre recherche, amèneront à définir des hypothèses de recherche qui ouvrent la perspective de nouvelles études.

2.2. Revue de littérature

2.2.1. Les tensions entre contrôle de gestion et innovation

Pour représenter notre vision de l'innovation, nous utilisons la représentation du processus d'innovation selon Cohendet et Simon (2015), figure ci-dessous.

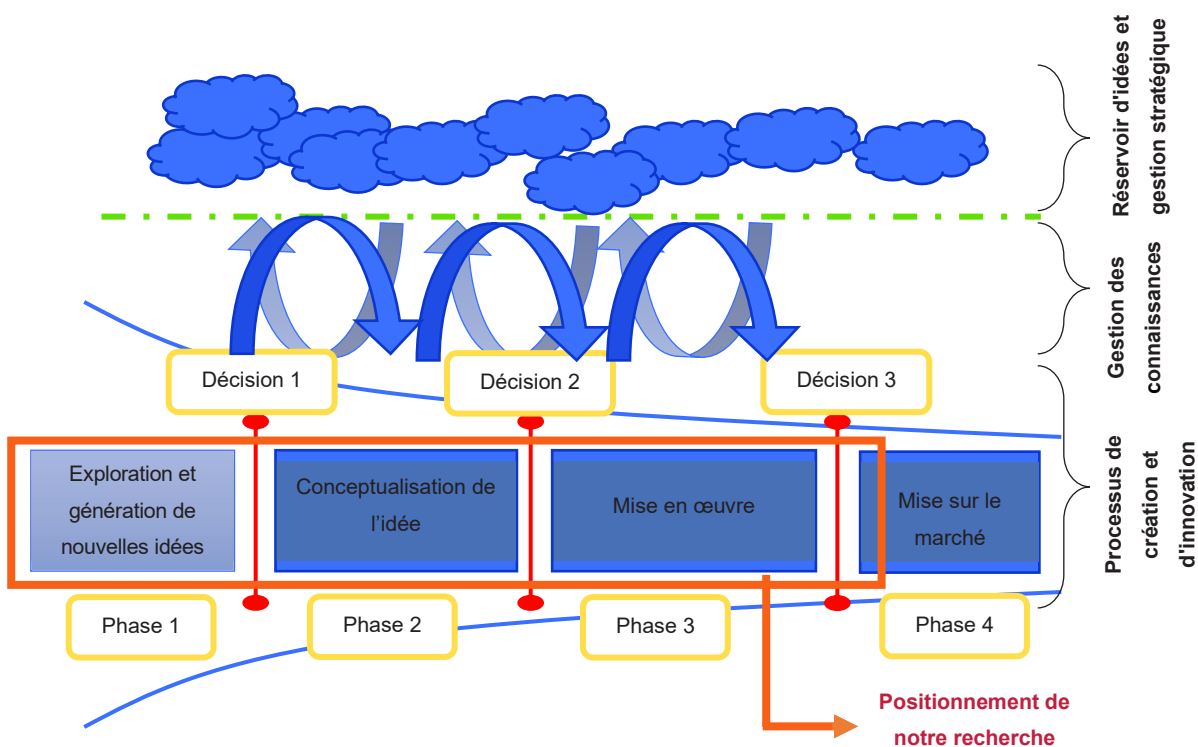


Figure 11 : processus de création et d'innovation

Source : Cohendet et Simon (2015)

Le modèle présenté dans la figure précédente propose plusieurs niveaux d'analyse. L'innovation est vue comme un processus continu allant de l'idéation à la création d'un nouveau produit ou d'un nouveau service. La première étape de ce processus d'innovation est constituée par la génération d'idées qui est décomposée en un processus plus long, en parallèle du développement des innovations. Entre ces deux processus simultanés se situe le management de la

connaissance qui permet de faire le lien entre la génération des idées et le processus d'innovation à proprement parler. Le modèle peut facilement être simplifié en quatre étapes et ainsi être compréhensible pour l'ensemble des praticiens et donc être à l'origine de sources de valeurs pour les pratiques managériales et la recherche (Von Krogh et Grand, 2000). Les notions de phases et/ou de points de décision sont courantes tant dans la littérature que dans le monde professionnel.

Le contrôle de gestion de ce processus d'innovation fait l'objet d'un intérêt croissant dans la littérature (Fried, 2017) et est stratégique pour les organisations. En effet, la compétitivité d'une entreprise est garantie par le développement de nouveaux produits ou de nouveaux services et le pilotage de ces processus requiert la prise de décisions. Afin de les objectiver, c'est sur le contrôle de gestion que les membres de la direction peuvent prendre appui. Les dirigeants et managers ont donc besoin d'un visuel sur les innovations développées ou en cours de développement afin de pouvoir prendre des décisions et arbitrer. Les outils de contrôle de gestion peuvent alors être vus comme de réels soutiens à l'innovation (Adler et Chen, 2011 ; Dangereux, Chapellier et Villesèque-Dubus, 2017 ; Spekle, Van Elten et Widener, 2017). L'outil de suivi peut représenter un élément à part entière en devenant un soutien stratégique et opérationnel au processus d'innovation. Merchant (1982, p. 48) souligne la nécessité de piloter le développement des nouveaux produits « contrôler les activités de développement de produits nouveaux est de loin, plus important dans beaucoup d'entreprises, que de s'assurer que la fabrication des produits existants est réalisée de la manière la plus efficace possible. En conséquence, plus de ressources devraient être consacrées au contrôle des activités de développement de produits nouveaux, même si ce domaine est beaucoup plus difficile à contrôler ». Janssens et Steyart (1999) ont mis en avant que les firmes utilisent de plus en plus les outils de contrôle pour gérer l'instabilité et les changements continus plutôt que pour contrôler la stabilité et l'ordre.

Toutefois, les outils de contrôle de gestion ne sont pas neutres dans leurs utilisations. Gilbert (1998) ou encore Grimes (2010) ont mis en avant qu'on devient ce que l'on mesure. Berry (1983) a identifié quatre effets des outils de contrôle de gestion (i) réduire la complexité, (ii) induire des automatismes de comportements et de décisions, (iii) diviser la vigilance et (iv) régir les rapports entre les hommes. Certains auteurs alertent sur l'utilisation des outils de contrôle de gestion. Les outils peuvent alors définir un cadre qui sera excessivement rigoureux et ainsi entraver l'innovation (Damanpour, 1991 ; Touchais, 2006). Les outils de contrôle représentent alors une source d'inertie pouvant être à l'origine de routines organisationnelles, comportementales et politiques, figeant le fonctionnement de l'organisation que certains n'ont pas intérêt à voir évoluer (Dent, 1990). Chiapello (1997) a également mis en avant dans le domaine artistique que l'activité de création était incompatible avec la définition managériale du contrôle (basée sur des objectifs et des normes). C'est en fonction de l'usage qu'en fait la direction que l'outil va pouvoir inhiber le changement ou au contraire le soutenir (Touchais, 2006).

Fernez-Walch et Romon (2013) proposent de trouver un équilibre entre vision, créativité, rigueur, contrôle, ordre, stabilité et nouveau projet caractérisé par l'instabilité. « Ce dépassement d'un conflit apparent nécessite le recours à de nouveaux instruments de contrôle et de mesure » (Burlaud, 2000). Il existe un courant de littérature qui tente de réconcilier le contrôle de gestion et le développement des innovations (Berland et Persiaux, 2008 ; Dangereux, Chapellier et Villesèque-Dubus, 2017 ; Dent, 1990 ; Spekle, Van Elten et Widener, 2017). Pour autant, trouver un équilibre entre les deux est parfois dangereux et peut conduire à suivre des routines, ce qui produit finalement très peu d'innovations. L'entreprise doit certainement accepter l'existence de déséquilibres à différentes étapes du processus d'innovation, d'abord entre la créativité et le contrôle, puis, au fur et à mesure que le processus progresse, entre les différents outils de gestion.

Ces oppositions entre contrôle et créativité trouvent leur place dans la littérature sur les paradoxes. Ces derniers désignent la présence simultanée de

deux propositions contradictoires. (Perret et Josserand, 2003). Nous retrouvons dans la littérature une multitude d'exemples mettant en évidence que les paradoxes sont omniprésents dans les organisations et les évolutions actuelles ne manquent pas de renforcer ce phénomène (Lewis, 2000). Ces paradoxes ont pour effet d'un côté de mobiliser des individus « libres, créatifs et indépendants » et d'un autre, elles ont pour objectif de les contrôler (Clegg, Vieira da Cunha et Pina e Cunha, 2002). Différents modes de gestion des paradoxes existent, (i) la gestion par le dilemme qui suppose de privilégier l'un des deux éléments du paradoxe au détriment de l'autre (Smith et Lewis, 2011) et (ii) la gestion par le compromis qui cherche à trouver un équilibre entre les deux éléments constitutifs du paradoxe. Pour ces auteurs, un mode de gestion devrait permettre de tirer tout le « potentiel positif » des paradoxes.

2.2.2. L'utilisation des métaphores

Nous complétons notre revue de la littérature par l'étude de l'utilisation de la métaphore de l'iceberg dans la littérature. C'est une image utilisée de manière fréquente, qui sous-entend qu'une partie importante de ce qui se passe est cachée. Elle est utilisée par plusieurs auteurs en sciences de gestion (Palmer et Dunford, 1996) soit pour représenter leur vision du terrain soit parce qu'elle correspond à la vision des acteurs interrogés sur le terrain. L'approche la plus connue est celle de Plant (1987) qui se sert de l'iceberg comme d'une représentation du résultat du diagnostic organisationnel à la suite duquel le manager souhaite mettre en place un changement. Le manager constate l'existence d'éléments visibles, officiels, émergés, mais également de nombreux éléments sous-jacents. Teece et al. (2016) rappellent l'importance des éléments non visibles immédiatement et qui pourtant ont une importance critique sur l'allocation des ressources et les décisions ou non de continuer un investissement dans le développement de nouvelles connaissances ou d'une innovation : « (...) important capabilities are often embedded in the less-visible and background processes that support decisions relating to areas such as investment and resource reallocation. This submerged iceberg of internal processes can bar the route to change » (Teece, Peteraf et Leih, 2016, p. 13).

Tout comme ces auteurs, nous employons la métaphore de l'iceberg comme une synthèse de nos propres observations.

Les processus d'innovation ne sont pas épargnés par l'usage de métaphores. Celles-ci-peuvent être utilisées à toutes les étapes du processus d'innovation pour en décrire sa globalité (Seidel et O'Mahony, 2014). Ces chercheurs montrent notamment l'intérêt du recours à la métaphore pour faire accepter la situation actuelle d'un projet d'innovation. La métaphore permet de manager un ensemble de répertoires et de représentations différentes (comme c'est le cas notamment entre le responsable financier, l'équipe R & D ou encore l'équipe marketing).

Les métaphores, se retrouvent également dans la littérature sur le contrôle de gestion. Chatelain-Ponroy (2010) a appliqué celle de l'iceberg au contrôle de gestion dans les organisations non marchandes. L'auteur a mis en évidence, via cette image, que le contrôle de gestion est un système de management caractérisé d'une part par une dimension formelle qui serait la partie visible de l'iceberg et d'autre part par une dimension informelle qui en serait la partie invisible.

2.3. Recueil des données

2.3.1. Une approche par la théorie enracinée ou grounded theory

La revue de littérature montre que l'on ne dispose pas de préconisations générales et acceptées sur les outils de contrôle de gestion permettant de piloter l'innovation. Nous avons souhaité approfondir les recherches déjà existantes par une étude terrain des outils de contrôle de gestion utilisés par les organisations. L'objectif de cette étude est d'obtenir une « connaissance substantive » de l'objet étudié, c'est-à-dire une connaissance directe de l'objet sans passer par le prisme de la théorie (Becker, 2002, p. 38). En effet, « plus on s'approche des conditions dans lesquelles ils donnent effectivement et réellement du sens aux objets et aux événements, plus notre description de ce sens sera juste et précise » (Becker, 2002, p. 42). Calori (2000) prône ce type d'approche pragmatique, qui, malgré son caractère contextualisé, peut être

considéré comme ayant une certaine valeur théorique. C'est le cadre de la grounded theory ou théorie enracinée, qui va nous permettre d'asseoir notre étude. Avec de nombreux allers-retours, cette méthode mêle l'induction et la déduction. Elle a été développée par Glaser et Strauss (1967) et propose de développer de nouvelles théories directement à partir des données empiriques. Cela renverse le paradigme classique et laisse une part belle à l'observation. En effet, « l'immersion dans les données empiriques sert de point de départ au développement d'une théorie sur un phénomène et par laquelle le chercheur conserve toujours le lien d'évidence avec les données de terrain. » (Guillemette, 2006 p.33). L'idée de cette théorie n'est pas d'explorer le terrain sans avoir de connaissances sur le sujet étudié, mais d'entrer sur le terrain avec le moins de suppositions préalables, de précompréhensions ou d'hypothèses à vérifier. Comme l'a spécifié Dey (1999) puis rappelé par Guillemette (2006), nous allons sur le terrain riche de nos expériences et connaissances, et il ne faut pas « forcer » les données (Glaser and Strauss, 1967 p.37). Dans ce travail, nous n'avons donc pas d'objet de recherche ou de problématique posés. En revanche, nous avons identifié les paramètres du phénomène et des situations que l'on étudie (Strauss et Corbin, 1998).

2.3.2. La mise en œuvre de la grounded theory

Le recueil de données et leur analyse ont été réalisés successivement et nous avons procédé à 16 entretiens semi-directifs dans 11 organisations différentes sur la période de mars à septembre 2016, complétés par la lecture de documents internes mis à notre disposition. La réalisation d'interviews est une méthode privilégiée lors de la mise en œuvre de la grounded theory. Cette étude a également utilisé les recherches déjà effectuées sur les thématiques de l'innovation et du contrôle de gestion ainsi que l'expérience acquise en tant qu'auditeur financier et contrôleur de gestion. Ces connaissances ont aidé à la compréhension des interviewés, ont servi de point de comparaison et facilité l'analyse des données.

L'échantillon d'organisations que nous avons pu observer, tant au niveau des secteurs d'activité que des tailles d'entreprise, est très divers. C'est donc un échantillon assez peu homogène, du fait de cette diversité, les constatations devraient avoir une forte validité (Royer et Zarlowski, 1999). Cette hétérogénéité est recherchée dans l'application de la grounded theory. En effet, « seront ainsi progressivement recherchés les événements et par conséquent les personnes permettant de maximiser l'opportunité de découvrir une variation dans les concepts » (Strauss et Corbin, 1998, p. 201). C'est, selon les auteurs, par les similitudes et les différences observées que nous pourrons faire émerger des théories.

À l'instar des travaux de Meyssonier (2015) et Dangereux et al. (2017), nous avons opté pour un travail en coupe. C'est une alternative aux études longitudinales « très chronophages, aléatoires et illustratives mais peu probantes » » (Meyssonier, 2015, p. 59) et aux études quantitatives « riches en nombre mais parfois pauvres en contenu » (Dangereux et al., 2017 p.180). Cette approche permet d'apporter des éléments qualitatifs et de contexte, souvent nécessaires à la bonne compréhension de certains choix ou certaines pratiques.

Nous avons visé les personnes preneuses de décisions dans le cadre du processus de développement des innovations. Nous avons défini trois catégories d'acteurs :

- (i) les membres de la direction
- (ii) les membres de la direction financière et du contrôle de gestion
- (iii) les membres de la direction innovation ou recherche et développement, plus proches des opérationnels.

Dans certaines organisations, nous avons eu l'opportunité de rencontrer plusieurs personnes à des postes différents, ce qui nous permet de comparer les réponses et de prendre en considération d'éventuelles différences de

perception sur un même outil de contrôle de gestion. Le tableau ci-dessous présente la typologie des 16 interviews menées dans 11 organisations différentes. Ces données ne constituent pas un échantillon significatif d'un point de vue statistique mais contribuent à brosser un portrait des outils de contrôle de gestion utilisés dans le cadre du développement d'innovation.

N.	Organisation	Effectif	CA (en millions d'€)	Type d'innovation	Degré d'innovation	Métier	Durée de l'entretien en minutes
1	A : entreprise privée	10 à 50	Inférieur à 1	Produit	Continuité	Direction générale	75
2	A : entreprise privée	10 à 50	Inférieur à 1	Produit	Continuité	Direction de l'innovation	80
3	B : entreprise privée	10 à 50	1 à 2	Produit	Radicale	Direction générale	60
4	B : entreprise privée	10 à 50	Entre 1 à 2	Produit	Radicale	Direction de la recherche	30
5	C : laboratoire d'innovation	Inférieur à 10	Inférieur à 0,1	Produit	Radicale	Direction générale	40
6	D : centre de recherche technologique	10 à 50	2 à 5	Produit	Continuité	Direction générale	60
7	E : centre de recherche	500 à 1 000	2 à 5	Produit	Radicale	Direction de la recherche	45
8	F : entreprise privée	1 000 à 2 000	500 à 1 000	Produit	Continuité (principalement)	Directeur de centre de profit	43
9	F : entreprise privée	1 000 à 2 000	500 à 1 000	Produit	Continuité (principalement)	Direction de la recherche	47
10	F : entreprise privée	1 000 à 2 000	500 à 1 000	Produit	Continuité (principalement)	Direction financière	53
11	G : entreprise semi-publique	Supérieur à 100 000	Supérieur à 60 000	Produit ou prestation	Radicale	Direction de l'innovation	40
12	H : organisation publique	500 à 1 000	100 à 1 000	Prestation	Continuité	Direction financière	46
13	I : Entreprise privée	1 000 à 2 000	2 à 50	Produit (principalement)	Continuité (principalement)	Direction de l'innovation	41
14	J : Entreprise privée	200 à 500	50 à 150	Prestation	Radicale	Direction de l'innovation	100
15	K : Partenariat public privé	10 à 50	NC	Produits	Radicale	Manager opérationnel	82
16	K : Partenariat public privé	10 à 50	NC	Produits	Radicale	Manager opérationnel	64
							751 minutes 12,5 heures

Tableau 15 : description de l'échantillon

Des données secondaires ont également été recueillies. Plusieurs sources ont été utilisées telles que les sites internet, les communiqués de presse, les

documents internes comme des organigrammes, les comptes rendus de réunions, des outils de contrôle de gestion. L'objectif étant de mieux connaître les organisations, leurs valeurs, compléter les échanges.

2.3.3. Variables mesurées

Les questions posées aux interviewés portaient notamment sur les outils de contrôle de gestion en vigueur dans leur organisation. Ainsi, pour chaque phase du processus d'innovation, nous avons interrogé le répondant sur différents paramètres de contrôle :

- (i) La présence et l'utilisation d'un outil de contrôle de gestion et son format.
- (ii) La fréquence d'utilisation du contrôle de gestion.
- (iii) La place et la stratégie du contrôle de gestion.
- (iv) L'interactivité de l'outil de contrôle de gestion.

Les interviews ont été menées physiquement ou par téléphone. Les premières ont été enregistrées puis retranscrites. Les secondes ont fait l'objet d'une prise de notes détaillées durant l'entretien et ont donné lieu à la rédaction d'un compte rendu.

2.3.4. Protocole d'analyse des données

À partir de l'ensemble de ces retranscriptions, nous avons effectué une analyse de contenu, c'est-à-dire un « ensemble de techniques d'analyse des communications utilisant des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages » (Bardin, 2001, p38). Cette méthode permet de « découvrir » la réalité issue de l'observation du terrain. C'est la fonction heuristique (Bardin, 1977) de la méthode que nous employons. Cette méthode consiste à coder les données tirées du terrain. Il est possible de procéder à cette codification selon une analyse thématique, les signifiés ou une analyse lexicale, les signifiants (Bardin, 1977). Afin de procéder à cette

codification, nous avons tout d'abord choisi l'unité d'analyse, le « segment de contenu à considérer comme unité de base en vue de la catégorisation » (Bardin, 1977, p.103). Nous avons effectué la codification selon les thématiques identifiées, les « noyaux de sens ». Nous retenons la définition de l'unité d'analyse selon Unrug (1974) « une unité de signification complexe, de longueur variable ; sa réalité n'est pas d'ordre linguistique mais d'ordre psychologique : une affirmation mais aussi une allusion peuvent constituer un thème ; inversement, un thème peut être développé en plusieurs affirmations (ou propositions). Enfin, un fragment quelconque peut renvoyer (et renvoie généralement) à plusieurs thèmes » (Unrug, 1974 cité par Bardin, 1977, p. 104). Nous avons ensuite regroupé ces unités en catégories proches selon leur signification. La définition des catégories peut être réalisée « a priori » ou « a posteriori » (Allard-Poesi et Maréchal, 2007). Pour conserver notre vision exploratoire et notre volonté d'aborder le terrain par le prisme de la grounded theory, nous les avons définis a posteriori.

2.4. Résultats obtenus

La codification des retranscriptions des entretiens qui ont été menés met en avant les quatre principaux axes que nous développons dans cette recherche.

2.4.1. Un sujet d'actualité pour les organisations

Les interviewés ont tous montré un intérêt pour la recherche, celle-ci trouve un réel écho dans leurs défis actuels. L'innovation prend une part significative dans la stratégie de l'organisation et il est essentiel pour eux de la piloter au mieux. Un manager de la créativité et de l'innovation qui a été interviewé témoigne que pour eux « ce ne sont pas les idées qui manquent, nous en avons toujours trop, notre problème c'est de les canaliser, les sélectionner, suivre leur développement ».

Pour les interviewés, les difficultés à piloter les processus d'innovation sont principalement liées au choix des bons indicateurs pour obtenir un outil de contrôle de gestion au service de l'innovation. La structure H renvoie à la

sélectivité des indicateurs, de la nécessité de ne pas se noyer sous l'information. Au sein de la structure A, c'est la définition d'indicateurs permettant de favoriser la créativité et d'arbitrer sur la continuité d'un projet qui va représenter une difficulté. L'organisation D témoigne que « les indicateurs tuent la créativité, les meilleurs indicateurs sont le suivi du chiffre d'affaires et le nombre de projet en cours. Ils permettent une description métier, ils ne permettent pas de favoriser la créativité mais de la suivre ». Cette question d'indicateurs permettant de favoriser la créativité a également été évoquée avec les structures A, B, C et F pour qui, effectivement, l'outil de contrôle de gestion ne va pas favoriser la créativité mais va être là en support à une discussion qui elle va venir la favoriser. La direction de l'innovation de l'organisation J a mis en avant le besoin de se former face à une multitude d'outils et de méthodes permettant de favoriser l'innovation. Son objectif n'est pas de suivre un courant mais de s'approprier et donner du sens à cette facette de la stratégie.

2.4.2. Le dynamisme existant autour du sujet du contrôle de gestion des processus d'innovation

Les interviews menées montrent qu'une réelle dynamique existe autour du contrôle de gestion des processus d'innovation et des outils de contrôle de gestion. En effet, la mise en place récente de nouveaux processus internes pour la gestion des innovations, la construction de nouveaux outils de contrôle de gestion et des projets d'amélioration des outils ou processus en place sont des situations communes à la plupart des interviewés.

Ainsi, des structures ont récemment mis en place de nouveaux outils de contrôle de gestion ou sont en constante amélioration. Par exemple, l'organisation G a mis en place un nouveau processus dont l'objectif est de favoriser le développement d'innovations radicales. Un nouveau département d'innovation a été créé, rattaché directement au président de la société. Une stratégie d'open innovation qui porte ses fruits car parmi les projets soutenus, plusieurs ont vu le jour. L'organisation C dispose également, depuis peu, d'une

structure dédiée à l'innovation détachée de l'organisation principale, un laboratoire d'innovation basé sur la cocréation avec le client. L'organisation I travaille aussi à la mise en place d'un nouveau système de contrôle de gestion des innovations. L'objectif est d'une part, de développer des innovations et d'autre part, d'instaurer de nouvelles méthodes de travail, plus souples, moins formelles et avec un nombre réduit de jalons. Ce nouveau processus mis en place six mois avant notre interview, en parallèle du processus déjà existant, propose d'inclure tous les collaborateurs à la phase de génération d'idées.

Au sein de l'organisation A, un nouvel outil de contrôle de gestion des processus d'innovation a été développé dans les mois précédents notre interview. L'outil créé a pour objectif d'être le support à la discussion afin d'évoquer les nouveaux projets. Il a été mis en place conjointement entre la direction et les opérationnels. Après quelques mois d'utilisation, des projets d'amélioration sont déjà évoqués par les différents acteurs. L'organisation H est également en train de développer un nouveau projet. Actuellement en fin de processus d'innovation, l'outil de suivi se construit en fonction du projet et se développe en fonction des besoins. En effet, pour cette organisation, « c'est compliqué d'avoir un processus et une méthodologie de gestion de l'innovation, soit elle est très détaillée, très lourde et difficilement applicable, soit elle décrit des intentions et on ne l'applique pas non plus. L'équilibre est compliqué. ». L'outil qui s'adapte au fur et à mesure de l'évolution du projet est une caractéristique commune à la plupart des interviewés.

Dans la plupart des structures interviewées - A, B, C, F, G, H, I et J-, les outils de contrôle de gestion des innovations évoluent au fur et à mesure du processus d'innovation.

Dans la première phase du processus d'innovation, la phase de génération des idées, les pratiques de gestion sont souvent informelles et peuvent être combinées à des outils plus formels tels que des comptes rendus de réunion ou la création de fiche idées. C'est surtout à partir de la phase de conceptualisation de l'idée et d'étude de faisabilité, la deuxième phase, que des outils de contrôle

de gestion davantage formels trouvent leur place dans les différentes organisations. Au sein de la structure G, la première phase se termine par la présentation d'un business plan par le porteur de projet, et jusqu'à la fin du processus, tous les 3 mois une présentation est demandée. Elle est évaluée selon une grille d'analyse qui prend en compte différentes thématiques telles que la maturité du projet, l'adhérence au marché et la viabilité financière. Les indicateurs au sein de la grille d'analyse sont définis spécifiquement en fonction du projet et vont évoluer au fur et à mesure du processus. Ainsi, la viabilité financière est un axe d'analyse qui aura plus de poids en fin de projet.

Dans les organisations H et C les outils de contrôle de gestion sont en cours de construction, les indicateurs et les méthodes de contrôle de gestion sont construits au fur et à mesure de l'avancée des projets. L'interviewé de la structure C a qualifié leur façon de piloter encore « artisanale », le souhait étant de « standardiser, normaliser et objectiver les outils ». Pour l'organisation A, la construction de l'outil est récente et les indicateurs n'apportent pas encore une entière satisfaction, il s'agit d'indicateurs qui ne sont pas propres à un projet mais généraux à toute l'activité de recherche et développement.

Cette dynamique traduit la recherche d'adaptation constante des entreprises interviewées face à l'innovation et aux changements induits par son développement. En effet, ces entreprises se heurtent souvent à de nombreux éléments difficiles à mesurer. La question du contrôle de gestion des processus d'innovation est une question à laquelle les organisations ne savent pas encore répondre et cherchent des réponses. Un des interviewés explique que « les démarches actuelles sont superficielles » et qu'ils essaient de trouver le meilleur moyen de piloter l'innovation. Selon lui, « les parties prenantes ne sont pas mures ». La question de l'équilibre entre contrôle et créativité semble être bien perçue par les organisations comme le traduit le directeur de la recherche de l'organisation F : « il y a un équilibre à trouver entre la volonté de suivre, de mesurer sans brider ou limiter la génération d'idées ».

2.4.3. Un décalage de discours entre le début et la fin de l'entretien

De prime abord, l'utilisation des outils de contrôle de gestion semble tout à fait adoptée par les interviewés mais au fur et à mesure de l'échange, nous pouvons nous rendre compte que les outils sont souvent utilisés car il « faut » les utiliser. Les décisions ne sont finalement pas systématiquement prises en fonction des indicateurs fournis par les outils de contrôle de gestion. Les pratiques informelles prennent une place plus importante qu'annoncée de prime abord. En effet, un interviewé témoigne qu'ils disposent « d'une base d'évaluation subjective » et que les pratiques sont différentes selon les projets, « on essaye d'harmoniser les outils ».

Un des répondants atteste que malgré les outils en place, les décisions sont prises de manière subjective : « on pourrait faire une évaluation un peu moins risquée et un peu plus concrète mais nous n'avons ni le temps, ni les ressources ». En outre, le processus d'innovation qui est décrit de manière linéaire en début d'entretien - « je reconnais tout à fait notre processus dans ce process en 4 phases » - ne l'est plus en fin d'entretien - « les projets d'innovations sont des projets très itératifs, vous avez une série d'essais et d'erreurs. Donc on cherche, on teste, on teste beaucoup, on revient en arrière. »

2.4.4. Des attentes et des besoins différents selon les métiers

Dans certaines organisations où nous avons mené des entretiens complémentaires, nous avons eu l'opportunité de rencontrer plusieurs acteurs à des postes différents. Ainsi, dans les organisations A et B nous avons rencontré une personne de la direction et une autre de la direction innovation. Ces entretiens menés individuellement ont permis de confronter les avis de personnes de métier différent sur un même outil. Nous avons constaté que l'organisation A disposait d'un système de contrôle de gestion des innovations relativement récent, construit dans les mois qui ont précédé nos entretiens. Notre premier entretien avec la personne de la direction a peint un tableau relativement séduisant de l'outil mis en place : un outil à l'initiative de la

direction et du département recherche et des outils de contrôle de gestion définis d'un commun accord qui sont adaptés aux besoins avec certes des améliorations possibles mais principalement au niveau de la représentation de l'outil. Le fond de l'outil de contrôle de gestion est évalué comme très pertinent par la direction qui l'utilise. Le second entretien, mené avec le responsable innovation nous a apporté une vision très différente de l'outil de contrôle de gestion mis en place. L'initiative de la mise en place est venue d'une demande de la direction uniquement et lors de la construction des outils de contrôle de gestion, l'avis du responsable innovation a certes été demandé mais non pris en compte et aucun consensus n'a essayé d'être trouvé. Les outils de contrôle de gestion adoptés ne sont pas utilisés par le département innovation, premier destinataire de celui-ci. Le responsable innovation juge l'outil de contrôle de gestion non pertinent, et effectue un suivi avec des indicateurs en parallèle, plus parlant pour lui et son équipe. Cette distance créée entre la direction et le département innovation ainsi qu'une communication difficile entre ces deux parties nuisent à des échanges productifs et créatifs. Le responsable innovation confie que l'ensemble des propositions de nouvelles idées doivent « aller dans le même sens » que la direction et qu'il est par conséquent difficile d'innover « en sortant du cadre ». Les différents acteurs ont ici un point de vue différent et des attentes différentes par rapport à l'outil de contrôle de gestion.

Dans l'organisation B, au contraire, le responsable de la recherche et le dirigeant de l'organisation, bien qu'interviewés séparément, sont sur la même longueur d'onde en termes d'avis sur la pertinence des outils de contrôle de gestion utilisés. Cette harmonie peut s'expliquer par la proximité de la direction avec l'ensemble des opérationnels.

Au sein de l'organisation F, nous avons mené des entretiens avec une personne du département recherche, une personne d'un centre de profit et une personne du département finance. À nouveau, nous retrouvons des points de vue différents. Toutefois, contrairement à l'organisation A, l'outil de contrôle de gestion est accepté par les différents départements et un dialogue

constructif existe entre eux et peut permettre d'améliorer l'outil de contrôle de gestion qui est proposé.

2.5. Discussion

2.5.1. Le pilotage des processus d'innovation : une réalité à deux niveaux

Au cours des entretiens, nous avons pu constater un décalage de discours à deux niveaux :

- (i) entre les différents métiers des répondants, ce qui traduit des attentes et des besoins distincts ;
- (ii) entre le début et la fin des entretiens.

En effet, dans un premier temps, les réponses aux questions étaient relativement uniformes entre les répondants, malgré les différences de structure, de secteur d'activité ou encore de profil des répondants. Ces réponses traduisaient une utilisation importante des outils de contrôle de gestion dans le pilotage des processus d'innovation des organisations. Ce n'est qu'après un certain temps d'entretien qu'un déclic se produit et que les personnes interrogées témoignent d'une réalité différente. Les outils de contrôle de gestion sont alors vus comme un moyen de communication élaboré parfois sous la contrainte. Les décisions peuvent être prises sans tenir compte d'une alerte relevée par les indicateurs. Le reflet de ces entretiens montre une réalité à deux niveaux, un premier qui est la représentation du phénomène et un second qui est le phénomène lui-même. Les outils sont alors présents pour se conformer au cadre. Berry (1983) a mis en exergue que « les changements importants proviennent souvent de l'extérieur, les services de l'entreprise ne faisant que suivre le mouvement : la comptabilité analytique, les calculs d'actualisation, le contrôle de gestion, etc., ont été introduits sous la pression d'institutions extérieures » (p. 29).

Afin de représenter cette vision à deux échelons, nous proposons une représentation du pilotage des processus d'innovation en utilisant la métaphore de l'iceberg. Lorsque l'on s'intéresse aux outils de contrôle de

gestion et pratiques utilisés, nous nous heurtons à la partie visible de l'iceberg. Il s'agit de la représentation du phénomène, le discours officiel qui est communiqué sur le sujet. Les répondants nous décrivent les outils de contrôle de gestion, les procédures, les techniques de contrôle de gestion utilisés. C'est l'image, la représentation du pilotage des processus d'innovation, la communication officielle sur les outils de contrôle de gestion utilisés par les organisations interrogées. Il s'agit alors souvent d'outils de contrôle de gestion formels qui mettent en avant que les organisations contrôlent le processus d'innovation de façon rationnelle en utilisant des indicateurs qui sont utiles. La partie immergée de l'iceberg représente le phénomène réellement observé dans les organisations.

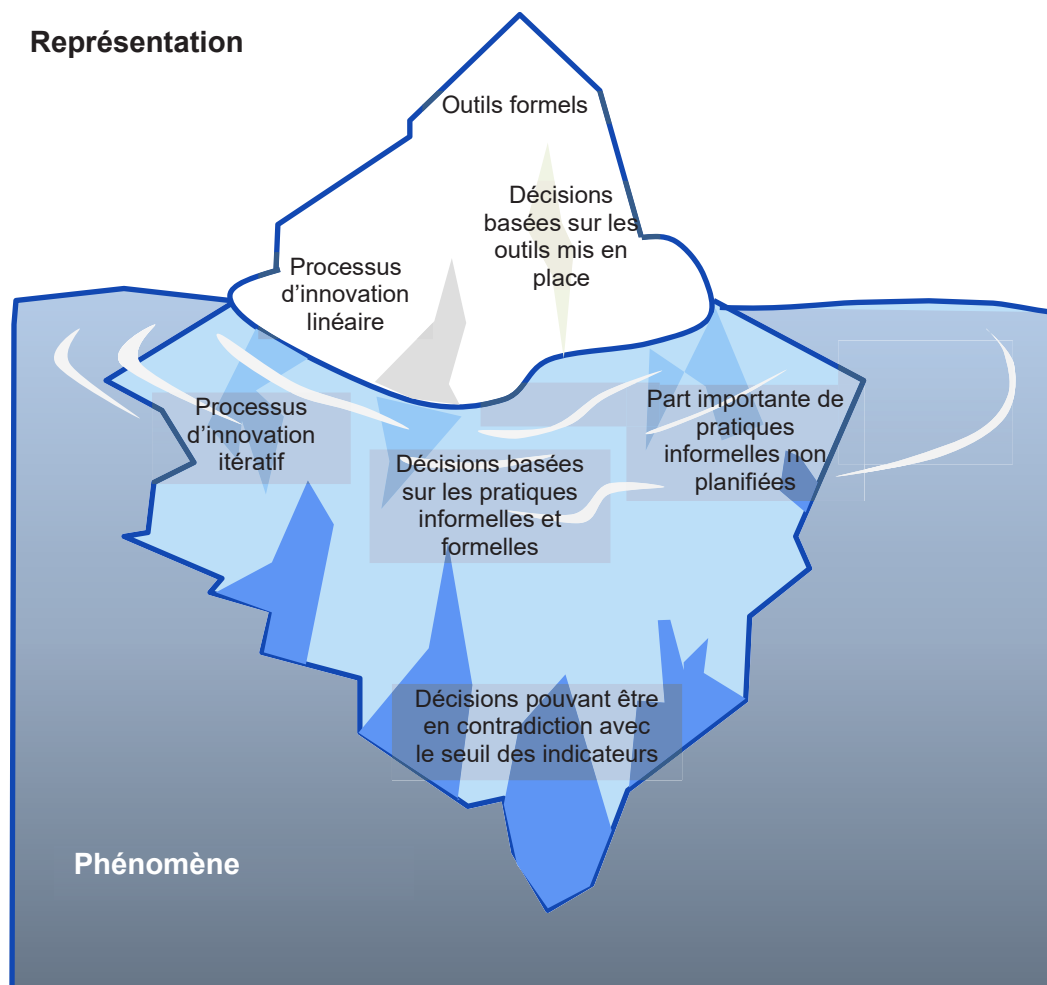


Figure 12 : adaptation de la métaphore de l'iceberg au pilotage des processus d'innovation

Ainsi, une part importante de ce qui se passe serait dissimulée. Cette face semble cachée surtout aux yeux extérieurs par les différents acteurs qui ont du

mal à admettre que les outils mis en place ou les processus définis ne sont pas respectés. Ils ont envie de communiquer sur une gestion rigoureuse et objective. Face à la constatation d'un décalage entre la représentation et le phénomène lui-même, on peut légitimement se demander si les outils remplissent la fonction pour laquelle ils ont été implantés. Les entretiens montrent que ce n'est pas si simple. En effet, ce n'est pas parce que les chiffres ne respectent pas les normes que le point de décision vers l'étape suivante n'est pas franchi. Nous retrouvons souvent diverses influences (un centre de profit qui va pousser le projet par exemple ou des concurrents très agressifs ce qui nécessite d'être présent sur le marché) qui peuvent favoriser un projet d'innovation alors que les indicateurs des outils de contrôle de gestion ne sont pas propices à son évolution.

2.5.2. Les résultats obtenus par le prisme de la grounded theory

Quattrone (2000) met en avant que la grounded theory permet de produire 3 types de connaissances (i) la création ou l'enrichissement de théories, (ii) une meilleure connaissance empirique des objets de recherche et (iii) de nouvelles méthodologies. Nous plaçons notre travail dans le deuxième cas. Nos entretiens nous ont effectivement permis de décrire des terrains de recherche, ils ont une visée exploratoire, descriptive des pratiques des organisations.

À ce stade, les résultats que nous avons pu développer nous amènent à formuler deux hypothèses. Ces hypothèses sont issues du terrain comme le suggère la grounded theory.

H1 : Les organisations communiquent une représentation homogène du pilotage des processus d'innovation, un comportement similaire, avec une utilisation importante des outils de contrôle de gestion formels.

H2 : Les organisations, lors de leur prise de décisions dans le processus d'innovation, s'appuient plus fortement sur des pratiques informelles que sur les outils de contrôle de gestion formels construits.

En effet, nous avons pu constater une certaine homogénéité dans les discours et aucun acteur n'a affirmé ne pas utiliser des outils de contrôle de gestion. De façon relativement consensuelle, nous relevons qu'ils affirment en avoir pour piloter l'innovation.

En seconde partie d'entretien, certains interviewés se sont ouverts et il apparaît que les pratiques des outils de contrôle de gestion sont moins consensuelles qu'il n'y paraît. Ainsi les outils de contrôle de gestion apparaîtraient plutôt comme des guides, un cadre qui accompagnerait une grande part de pratiques informelles.

C'est pour cela que nos hypothèses s'interrogent sur l'existence d'une réalité à deux niveaux, une première, affichée, qui pose le cadre d'un processus cadré, normé, contrôlé. Et une seconde officieuse où l'informel prend une place plus importante et les outils de contrôle de gestion sont là pour jaloner le processus.

Ces deux hypothèses sous-tendent différentes interrogations :

- (i) Est-ce que les outils de contrôle de gestion utilisés diffèrent en fonction du métier du répondant ? Du type d'innovation ? De la taille de l'entreprise ? Du fait de co-innover ?
- (ii) Est-ce que les outils de contrôle de gestion aident réellement à prendre des décisions ? Quel est leur poids dans les décisions ?
- (iii) Est-ce que les pratiques informelles trouvent leur place dans toutes les organisations, tous les secteurs d'activité ?
- (iv) Les différents acteurs ont-ils conscience d'une réalité à deux niveaux ?

Ces hypothèses et questions de recherche amènent à envisager de futures recherches notamment par le biais d'étude de cas où le chercheur pourra prendre le temps de capter à la fois la représentation des outils de contrôle de gestion par les acteurs et à la fois d'analyser le phénomène réel.

Si nous regardons l'articulation de la recherche menée dans cette étude et les perspectives de recherche par le biais de la grounded theory, nous pouvons les représenter dans la figure ci-dessous.

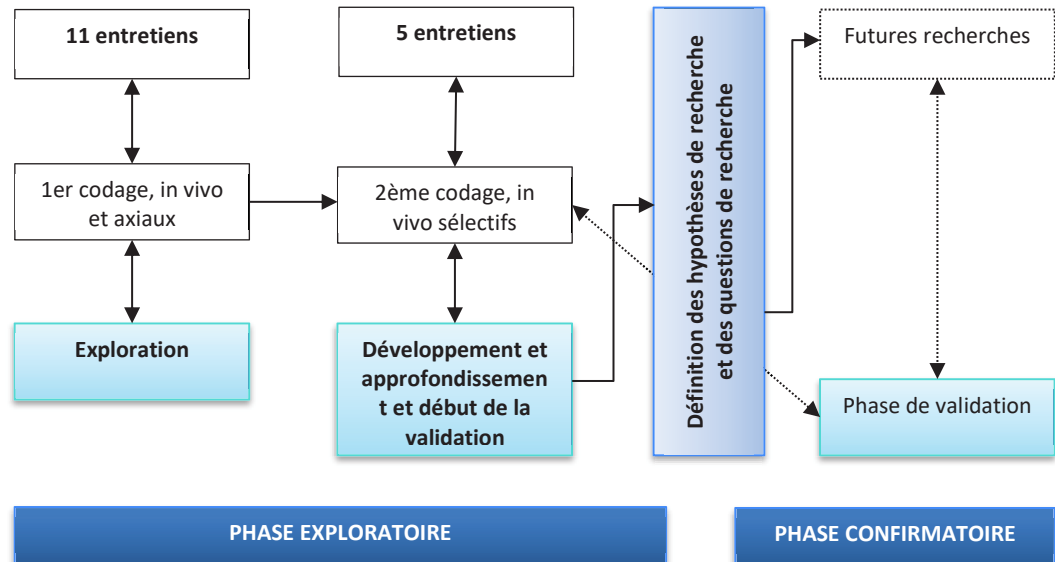


Figure 13 : articulation des entretiens menés par rapport à la méthodologie de la grounded theory

Si notre recherche aboutit à ces hypothèses et ces questions complémentaires qui pourront être testées, elle présente aussi des limites. Notre méthodologie de recherche qualitative, bien que riche en contenu, présente certaines limites de représentativité. En effet, notre échantillon est restreint et divers. Par ailleurs, nous pouvons noter un déséquilibre, certaines entreprises ont fait l'objet de 3 entretiens contre 1 seul entretien pour d'autres. Certaines ont donc été analysées de manière beaucoup plus approfondie.

Une autre limite de ce travail correspond aux apports managériaux qui sont restreints à ce stade de notre recherche. Nous pouvons mettre en évidence une réalité à deux niveaux pour le pilotage des processus d'innovation mais la recherche est à poursuivre pour comprendre les tenants et les aboutissants de cette représentation.

2.6. Conclusion

La littérature n'avance pas de préconisations générales et acceptées sur les outils de contrôle de gestion permettant de piloter l'innovation et les deux notions de contrôle et de créativité sont en opposition. Aussi, nous avons mené

16 entretiens dans 11 organisations différentes pour brosser un portrait sur la place des outils de contrôle de gestion. Nous avons opté pour l'utilisation la grounded theory, l'idée étant d'arriver sur le terrain sans hypothèses de recherche ou d'idées préconçues pour ne pas être influencés.

Cette étude vient compléter les travaux de Dangereux et al. (2017) qui ont analysé les outils de contrôle de gestion dans les PME innovantes et ont mis en avant qu'un équilibre peut être trouvé en pratiquant l'innovation managériale. À l'aide du prisme de la grounded theory, nous avons obtenu plusieurs apports. Tout d'abord, nous avons mis en avant que la problématique du pilotage des processus d'innovation est une réelle question pour les organisations qui se trouvent parfois démunies face aux contradictions et aux intérêts des différents acteurs. Cela traduit une opportunité de recherche pour les chercheurs en science de gestion. Les outils de contrôle de gestion ont toute leur place pour piloter l'innovation et les organisations sont unanimes sur ce point. Il reste toutefois à les accompagner dans la forme que les outils de contrôle de gestion doivent prendre. Cette forme peut varier au fur et à mesure de l'avancée du processus d'innovation. Les interviews ont mis en avant l'existence de pratiques informelles, notamment dans les premières phases du processus d'innovation.

Ensuite, nous avons apporté une vision du pilotage des processus d'innovation avec la métaphore de l'iceberg. Celle-ci illustre une réalité à deux niveaux où les outils de contrôle de gestion formels existants, utilisés et acceptés, en sont la partie émergée. Les pratiques plus informelles, largement utilisées, y représentent la partie immergée. Enfin, nous avons pu faire ressortir deux hypothèses de recherche. La première soumet l'idée que les organisations communiquent sur une représentation homogène du pilotage des processus d'innovation, un comportement similaire, avec une utilisation importante des outils de contrôle de gestion formels. La seconde hypothèse avance que les organisations, lors de leur prise de décisions dans le processus d'innovation, s'appuient plus fortement sur des pratiques informelles que sur les outils de

contrôle de gestion formels construits. Ces hypothèses traduisent des perspectives de recherche futures.

Section 2 : Article 2 - Pilotage des processus d'innovation : Étude exploratoire des outils et pratiques

1. Résumé étendu

Cet article est coécrit avec Christian MARTINEZ-DIAZ

1.1. Motivations

Dans le contexte économique actuel, l'innovation prend une part significative dans la stratégie des entreprises et dans de nombreux cas, elle permet de garantir sa compétitivité, ses parts de marché et/ou son évolution. Au cœur de la stratégie des entreprises, les intrapreneurs, les responsables de projets et/ou les directeurs financiers s'interrogent sur la gestion des activités créatives et d'innovation. Plus particulièrement, ils se questionnent sur la façon de gérer l'efficacité au sein de leur processus d'innovation, sur le pilotage des différentes étapes du processus, sur l'équilibre à adopter entre le contrôle et la créativité et sur les indicateurs et processus spécifiques qu'il pourrait être intéressant de mettre en place. L'enjeu pour ces acteurs est de ne pas inhiber toute tentative d'innovation en utilisant des critères financiers standards (Christensen, 1997). La créativité et le contrôle sont antinomiques par définition et sources de tensions. Nous retrouvons dans la littérature deux tendances opposées sur le sujet, un premier courant favorisant l'utilisation d'outils de contrôle de gestion pour piloter l'innovation et un second alertant sur la mise en place d'outils de contrôle de gestion pour piloter l'innovation.

1.2. Objectifs

Face à des divergences et tensions dans la littérature, et en l'absence de consensus sur le type de pilotage à adopter, il est pertinent de s'intéresser plus en détail à la question de la gestion des processus d'innovation. En effet quels sont les outils de contrôle de gestion et les pratiques informelles qui sont utilisés par les organisations ? Cet article à visée exploratoire cherche à fournir une représentation des outils et des pratiques dans les organisations.

1.3. *Positionnement de l'article dans la thèse*

L'article précédent, « la place des outils de gestion dans le pilotage des processus d'innovation », à l'aide d'entretiens exploratoires, a permis de mettre en avant une représentation du pilotage des processus d'innovation tel un iceberg. La partie émergée de l'iceberg représente une typologie de pilotage largement communiquée par les organisations avec un processus d'innovation linéaire, l'utilisation d'outils formels et des décisions basées sur ces outils. La partie immergée représente une réalité différente avec un processus d'innovation itératif, l'utilisation de pratiques informelles et des décisions qui ne sont pas nécessairement en accord avec les indicateurs. À la suite de cette constatation, nous avons prolongé notre étude de la représentation de ce phénomène. Ce travail permet, par sa méthodologie quantitative, d'avoir une vision large et étendue des outils et pratiques de gestion pour piloter l'innovation. Il répond à notre première sous question de recherche « quelle typologie de pilotage des processus d'innovation ? ».

1.4. *Design et méthodologie*

D'un point de vue théorique, cet article explore les tensions entre deux pans de littérature, l'un en faveur des outils de contrôle de gestion pour piloter l'innovation, l'autre alertant sur les dangers de mêler créativité et contrôle de gestion.

Pour la partie empirique, la collecte des données a été effectuée par le biais d'un questionnaire mené auprès de 169 individus. Une première analyse des données a été effectuée via le logiciel Microsoft Excel à l'issue de la période de collecte. En complément des analyses descriptives de la base de données des réponses à l'enquête, une analyse de partitionnement (*clustering*) a été conduite afin de comprendre comment les outils de contrôle de gestion du processus d'innovation sont utilisés par différents groupes d'entreprises. Cette analyse a été réalisée à l'aide du logiciel de traitement statistique R et du package *klaR* qui permet le partitionnement des variables catégoriques (Weihs *et al.*, 2005). Finalement, des tests d'hypothèses (tests de Student et tests de

Welch) et des régressions de type Probit ont permis d'approfondir notre compréhension de l'utilisation et du format des outils de contrôle de gestion utilisés selon les structures étudiées. Ces tests d'hypothèses et régressions ont été réalisés à l'aide du logiciel de traitement statistique STATA.

1.5. Résultats principaux

Avec une volonté d'investiguer sur les caractéristiques inhérentes des entreprises et sur les tendances d'utilisation des outils de contrôle de gestion du processus d'innovation, nous avons souhaité réaliser une analyse des clusters (partitions). Les objectifs sont (i) d'établir des groupes d'entreprises selon certaines de leurs caractéristiques illustrées par leurs réponses à notre enquête et (ii) de tester l'hypothèse de l'égalité des variables relatives à l'utilisation des outils de contrôle de gestion des processus d'innovation entre les différents groupes obtenus à la suite du partitionnement des entreprises dans l'échantillon. Les résultats de ce partitionnement sont présentés en annexe 2, tout comme les résultats des tests d'hypothèses.

Toutefois, il ne ressort pas de variables discriminantes de ces analyses. En effet, les comportements sont similaires en termes d'utilisation des outils de contrôle de gestion du processus d'innovation parmi les groupes d'entreprises distincts. Ces résultats mettent en évidence que l'utilisation des outils de type formel, informel ou mixte est fortement similaire entre les groupes établis en termes d'innovation de produit et de service, à l'exception des outils informels, lesquels sont utilisés de manière différente lorsque la firme développe des innovations de service en amont et en fin du processus.

Puisque les résultats obtenus par le questionnaire sont similaires entre firmes de différentes natures (analyse de partitionnement), nous avons réalisé des analyses complémentaires sur l'utilisation générale des outils de contrôle de gestion du processus de l'innovation pour l'ensemble des entreprises de l'échantillon. Il en ressort une utilisation forte des outils de contrôle de gestion et des pratiques informelles complémentaires.

Les pratiques convergentes que nous avons pu constater interrogent. Est-ce que le développement d'une innovation de rupture permettra l'utilisation de la même typologie d'outils de contrôle de gestion que le développement d'une innovation incrémentale ? Les petites et grandes structures n'ayant pas les mêmes moyens à consacrer au pilotage des projets ont-elles réellement la même structure de contrôle ?

1.6. Originalité

Ce travail est à la croisée de la recherche en innovation et en gestion. Il est original car nous dépassons l'analyse statistique des résultats du questionnaire avec une analyse économétrique. Nous avons ainsi mené une analyse de partitionnement de l'échantillon d'entreprises selon certaines de leurs caractéristiques (taille et secteur d'activité) et certains de leurs comportements (innovation de produit, de service ou co-innovation).

Cette méthodologie peu commune en sciences de gestion permet de répondre à la question sous un angle différent des études de cas et permet d'obtenir une tendance des pratiques.

1.7. Implications pour ce travail doctoral

Les résultats posent les jalons pour une seconde étude, qualitative cette fois, qui nous permettra de déterminer les motivations individuelles et organisationnelles des choix d'outils et de pratiques dégagées par ce travail. En effet, si nous savons que les outils de contrôle de gestion sont utilisés et souhaités par les organisations, cette étude ne suffit pas à apporter des préconisations d'utilisation d'outils de contrôle de gestion ou de pratiques informelles à une organisation. Nous ne savons pas à quelle fréquence et quelle intensité ils sont utilisés ou pratiqués. Dans quelles mesures aident-ils à prendre des décisions ?

1.8. Contributions personnelles

Mes contributions personnelles pour cet article sont présentées dans le tableau suivant.

Auteurs	S. BOLLINGER	C. MARTINEZ-DIAZ
Élaboration	100 %	0%
Écriture	100 %	0%
Terrain	100 %	0%
<i>Design</i> de recherche	90%	10%
Revue de la littérature	100%	0%
Méthodologie	90%	10%
Résultats	20%	80%
Discussion	90%	10%

Tableau 16 : contributions personnelles à l'article 2

Christian Martinez-Diaz, coauteur sur cet article a participé à l'exploitation des résultats du questionnaire, notamment la partie économétrique.

1.9. Valorisations

Communications

05/2016 : « Pilotage des processus d'innovation – proposition d'une typologie », atelier doctoral AFC, Poitiers. ⁴

06/2017 : « Pilotage des processus d'innovation – proposition d'une typologie », congrès de l'institut international des coûts et congrès transatlantique de comptabilité, audit, contrôle de gestion et gestion des coûts – Lyon. ⁴

⁴ L'article 1 et 2 ont été présentés conjointement dans un article commun avant d'être divisés en deux articles distincts.

08/2017 : « Pilotage des processus d'innovation : étude exploratoire des outils et pratiques », école d'été RRI, Nancy. ⁴

05/2018 : « Pilotage des processus d'innovation : étude exploratoire des outils et pratiques », transitions numériques et informations comptables, actes du trente-neuvième congrès, Nantes, France. pp.cd-rom. ⁴

06/2018 : « Pilotage des processus d'innovation : étude exploratoire des outils et pratiques », congrès RRI, VIII forum de l'innovation, Nîmes. ⁴

Soumissions

04/2019 : « Pilotage des processus d'innovation : étude exploratoire des outils et pratiques », soumis à ACCRA, Audit Comptabilité Contrôle : Recherches Appliquées, revue émergente FNEGE.

06/2019 : décision de rejet après évaluation par deux évaluateurs.

08/2019 : « Pilotage des processus d'innovation : étude exploratoire des outils et pratiques », soumis à Management et Avenir, rang 4 CNRS, 3 FNEGE et B HCERES.

2. Pilotage des processus d'innovation : Étude exploratoire des outils et pratiques

2.1. Introduction

Dans le contexte économique actuel, l'innovation prend une importance significative dans la stratégie des entreprises et dans de nombreux cas, elle permet de renforcer sa compétitivité, ses parts de marché et/ou son évolution. Elle représente une démarche stimulante car elle pousse les entreprises à se dépasser et à lancer de nouveaux produits ou services le plus rapidement possible (Chanal et Mothe, 2005 ; Meyssonier, 2015). Au cœur de la stratégie des entreprises, les intrapreneurs, les responsables de projets et/ou les directeurs financiers s'interrogent sur la gestion des activités créatives et d'innovation. Plus particulièrement, ils se questionnent sur la façon de gérer l'efficacité au sein de leur processus d'innovation, sur le pilotage des différentes étapes du processus, sur l'équilibre à adopter entre le contrôle et la créativité et sur les indicateurs et processus spécifiques qu'il serait intéressant de mettre en place. L'enjeu pour ces acteurs est de ne pas inhiber toute tentative d'innovation en utilisant des critères financiers standards (Christensen, 1997).

La créativité et le contrôle sont antinomiques par définition et sources de tensions. Nous retrouvons dans la littérature deux tendances opposées sur le sujet, un premier courant favorisant l'utilisation d'outils de contrôle de gestion et un second alertant sur leur mise en place pour piloter l'innovation. Face à des divergences et tensions dans la littérature, et en l'absence de consensus sur le type de pilotage à adopter, il est pertinent de s'intéresser plus en détail à la question de la gestion des processus d'innovation. En effet quels sont les outils de contrôle de gestion et les pratiques informelles qui sont utilisés par les organisations ? Pour répondre à cette question, nous avons mené une étude quantitative auprès d'une large population d'entreprise. L'objectif est de décrire les pratiques et identifier des différences et similitudes en fonction des secteurs d'activité, de la taille de l'entreprise et du type d'innovation.

Dans une première partie, nous présenterons le pilotage des processus d'innovation et les deux courants opposés sur le couple contrôle créativité. La deuxième partie de la recherche sera consacrée à la méthodologie de collecte de données par le biais d'un questionnaire mené auprès de 169 individus. La troisième partie s'intéressera ensuite à l'analyse des résultats obtenus. Nous discuterons ces résultats et nous conclurons sur les apports et limites de cette étude ainsi que sur les nouvelles perspectives de recherche.

2.2. Le processus d'innovation et son pilotage

Après avoir défini notre vision du processus d'innovation et des outils et pratiques de gestion, nous aborderons les tensions entre la gestion et le processus d'innovation avec une première partie qui développera l'intérêt du pilotage des processus d'innovation puis une seconde qui se consacrera sur les limites du pilotage des processus d'innovation.

2.2.1. Le processus d'innovation et les typologies de gestion

Pour représenter notre vision de l'innovation, nous utilisons la représentation du processus d'innovation selon Cohendet et Simon (2015) selon la figure suivante.

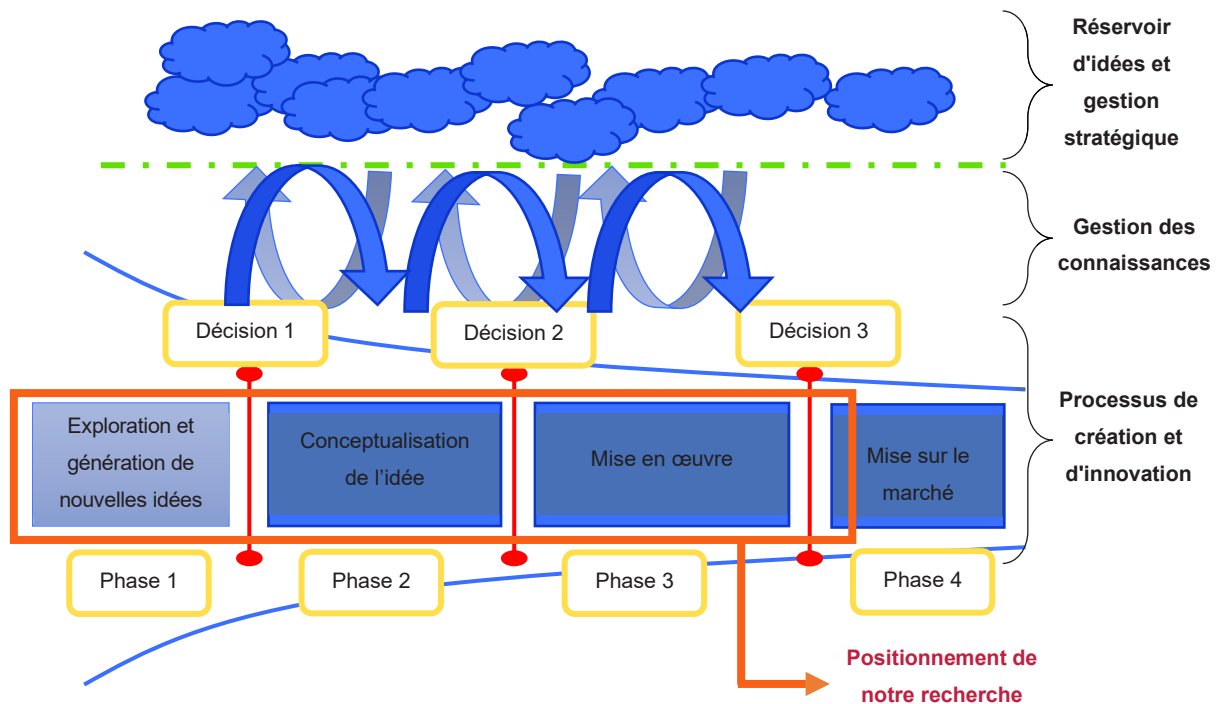


Figure 14 : processus de création et d'innovation
 Source : Cohendet et Simon, 2015

Cette représentation du processus d'innovation dépasse un processus linéaire classique puisqu'il prend en compte l'existence d'un processus créatif parallèle qui vient nourrir l'innovation. La première étape de ce processus d'innovation est constituée par la génération d'idées qui est décomposée en un processus plus long, en parallèle du développement des innovations. Entre ces deux processus simultanés se situe le management de la connaissance qui permet de faire le lien entre la génération des idées et le processus d'innovation à proprement parler. Ces trois niveaux sont utilisés par les auteurs pour distinguer les pratiques de management de l'innovation dans les entreprises. Cette représentation a l'avantage d'être parlante pour les praticiens et permet donc une communication simplifiée entre chercheurs et entreprises. Le positionnement de notre recherche se situe dans le processus d'innovation stricto sensu et nous étudions les outils et pratiques de gestion qui permettent de le piloter le développement d'un nouveau produit ou d'un nouveau service. Le processus d'innovation pouvant être largement différent pour une innovation organisationnelle, nous l'excluons de notre recherche.

Le contrôle de gestion se définit par « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation » (Anthony, 1965, p.17). Nous l'envisageons ici comme un système regroupant différents outils ou pratiques. Les systèmes de contrôle de gestion sont composés d'un ensemble de processus comptables et non comptables, de règles et de valeurs, d'outils formels et de pratiques informelles qui permettent de contrôler la bonne liaison entre la planification stratégique et le management opérationnel. La notion de package telle que définie par Malmi et Brown (2008) regroupe les différents systèmes qui ont pu être mis en place à différents moments et par différents groupes d'acteurs dont les intérêts peuvent parfois diverger. L'ensemble créé n'étant pas nécessairement cohérent et unifié.

Ce regroupement d'outils formels et de pratiques informelles peut être mis en relation avec la typologie de contrôle proposée par Ouchi (1979) qui distingue le contrôle par les résultats, les comportements et/ou les clans (ou contrôle par la culture). Construite selon les facteurs de contingence du contrôle que sont la capacité à mesurer les résultats et la connaissance du processus, cette typologie nous paraît intéressante à rapprocher des typologies de pilotage des processus d'innovation. En effet, l'une des variables d'Ouchi (1979) est la connaissance du processus de production. Ce processus peut être mis en parallèle avec le processus d'innovation caractérisé par une incertitude importante qui décroît au fur et à mesure de l'avancée du processus. La capacité à mesurer les résultats est en corrélation avec l'avancée du processus d'innovation. Plus le processus progresse, plus le niveau d'incertitude baisse et plus l'organisation est capable de mesurer les résultats prévisionnels de l'innovation.

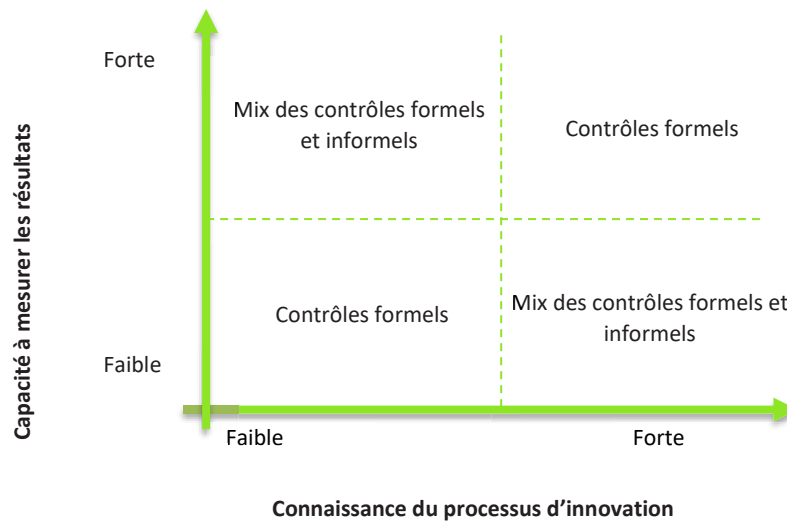


Figure 15 : typologie de contrôle
Source : Ouchi 1979

La typologie de contrôle inspirée du modèle d'Ouchi (1979) (figure ci-dessus) propose de distinguer l'utilisation des outils de contrôle de gestion formels et informels. Les pratiques que nous définissons comme informelles sont à rapprocher de la définition du contrôle par les clans ou du contrôle par la culture avancée par Ouchi (1979) . Il s'agit d'un système de contrôle qui s'appuie sur une composante sociale importante et qui est fondé sur des valeurs d'appartenance, de confiance et de solidarité. Pour l'auteur, ce système de contrôle représente le pilotage le plus adapté lorsque la performance n'est pas mesurable et que le processus n'est pas connu (voir Lewis, Brown et Sutton, 2019 pour une utilisation récente de ce cadre).

2.2.2. L'intérêt du pilotage des processus d'innovation

Le développement d'innovations, actuellement au cœur de la stratégie des entreprises, a un impact important sur sa performance. L'organisation a besoin de suivre ce développement. Certains auteurs vont favoriser la mise en place d'outils comme facilitateurs de la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes (Bouquin, 2008). Les outils de contrôle de gestion sont alors vus comme un réel soutien aux innovations (Adler et Chen, 2011 ; Dangereux, Chapellier et Villesèque-Dubus, 2017 ; Spekle, Van Elten et Widener, 2017), qui permet de générer de nouvelles idées (Simons, 1995b) et d'être la source de

changements (Touchais, 2006). Simons (1995b) soutient l'hypothèse que les outils permettent de générer de nouvelles idées. Abernethy et Brownell (1997) ont démontré, sur la base d'études de cas, que dans un contexte d'incertitude, les contrôles sur les personnes améliorent la performance. Les outils de contrôle de gestion sont vus comme des moyens de gérer l'incertitude (Davila, 2010 ; Nixon, 1998) et de coordonner le développement de nouveaux produits (Bonner, 2005). Ahrens et Chapman (2004) ont établi que les outils de contrôle soutiennent à la fois des objectifs d'efficacité et de souplesse. Ditillo (2004), sur la base de l'étude de trois projets dans une société spécialisée en informatique, a fait ressortir le rôle des outils de contrôle de gestion dans le développement des innovations. Davila, Foster et Li (2009), par le biais d'un questionnaire diffusé auprès de 69 entreprises, ont également conforté l'idée que les outils de contrôle de gestion étaient importants pour le processus d'innovation et particulièrement durant la première phase du processus. Dangereux, Chapellier et Villesèque-Dubus (2017), dans la même optique, visent à réconcilier contrôle de gestion, créativité et innovation via l'observation de 19 PME innovantes. Toutefois, le contrôle de gestion ne doit pas se réduire uniquement à une approche instrumentale composée d'un ensemble d'outils objectifs qui permettraient surtout de faire face à des décisions programmables (Arena et Solle, 2012). Cela semble d'autant plus vrai lorsque l'on évoque le pilotage des processus d'innovation. L'enjeu est d'utiliser les bons types de contrôle et les indicateurs pertinents. A titre d'exemple, Davila (2000) a mis en avant que donner des informations sur les coûts et la conception avait un impact positif sur la performance alors qu'au contraire, des informations sur les délais vont entraver la performance car les systèmes formels limitent les innovations. Mais si trouver le bon contrôle et le bon indicateur est important, il faut également l'utiliser au bon moment de l'évolution du processus d'innovation. Touchais (2006) avance qu'en fonction du changement et de la phase du processus d'innovation, la place du contrôle comme outil de pilotage est différente.

2.2.3. *Les limites du pilotage des processus d'innovation*

Toutefois les relations entre contrôle de gestion et innovation sont sources de tensions dans les organisations. Dans la mesure où les innovations ont la spécificité d'être caractérisées par une forte incertitude, certains auteurs reprochent aux outils de contrôle de gestion d'inhiber la créativité et de favoriser des routines. Les outils de pilotage sont donc déconseillés dans ce contexte (Gilson *et al.*, 2005 ; Jørgensen et Messner, 2009 ; Touchais, 2006). Ces travaux se basent notamment sur la motivation intrinsèque, essentielle à l'activité créatrice, et qui peut être réduite par l'utilisation d'outils de contrôle de gestion (Amabile, 1998 ; Amabile *et al.*, 1996 ; Gilson *et al.*, 2005 ; Jørgensen et Messner, 2009 ; Zhou, 2003 ; Zhou et George, 2003). Selon Lenfle et Loch (2010), les organisations doivent accepter une part de risque et d'incertitude dans leur pilotage des processus d'innovation. En effet, les systèmes de contrôle vont à l'encontre de la créativité et nuisent aux capacités d'idéation (Alter, 1998). C'est l'effet « pervers » des outils de contrôle de gestion (Berry, 1983) qui influencent, selon l'auteur, une réduction de la complexité, l'institution d'automatismes dans les décisions, la division de la vigilance, la régulation des rapports sociaux ainsi que le maintien de la cohérence. Les outils de contrôle de gestion induisent des décisions et « des comportements échappant aux prises des hommes » (Berry, 1983). Lewis, Brown et Sutton (2019) confirment cette vision, leur étude montre que les outils induisent des changements organisationnels, et que les organisations s'efforcent de devenir ce qu'elles mesurent. Les outils définissent alors un cadre qui sera excessivement rigoureux et entrave ainsi l'innovation (Damanpour, 1991 ; Touchais, 2006). Les outils de contrôle représentent une source d'inertie à l'origine de routines organisationnelles, comportementales et politiques, qui figent le fonctionnement de l'organisation que certains n'ont pas intérêt à voir évoluer (Dent, 1990). C'est en fonction de l'usage qu'en fait la direction que l'outil va inhiber le changement ou au contraire le soutenir (Touchais, 2006). Les outils et leurs usages ne sont pas neutres sur le déroulement du processus d'innovation. En effet, il semble alors important, comme l'avancent Fernez-

Walch et Romon (2013), de trouver un équilibre entre vision, créativité, rigueur, contrôle, ordre, stabilité et nouveau projet caractérisé par l'instabilité. Il existe un courant de littérature qui tente de réconcilier le contrôle de gestion et le développement des innovations (Berland et Persiaux, 2008 ; Dangereux, Chapellier et Villesèque-Dubus, 2017 ; Spekle, Van Elten et Widener, 2017). Il est alors intéressant d'obtenir une description des outils et pratiques employés par les différents acteurs durant le processus d'innovation (Figure 12).

2.3. *Étude empirique*

Nous avons mené une étude exploratoire sur les systèmes de contrôle de gestion pour piloter les processus d'innovation. L'objectif principal étant de définir les outils et pratiques utilisées au fur et à mesure du processus en fonction de la typologie des organisations et des innovations.

2.3.1. *Échantillon et collecte de données*

Nous nous sommes intéressés à une large population d'entreprises à partir de l'annuaire de la DFCG qui regroupe des entreprises françaises aux problématiques communes. Nous avons visé toutes les organisations développant de nouveaux produits ou de nouveaux services. Par le biais d'une diffusion électronique - 1 971 questionnaires ont été envoyés. Nous avons obtenu 169 réponses sur la période s'étalant de mai à octobre 2016. Les personnes cibles qui n'ont pas répondu au questionnaire ont été relancées par courrier électronique. La typologie des répondants au questionnaire est présentée dans le tableau suivant.

Secteurs d'activité	Taille de l'entreprise	Type d'innovations	Métier du répondant
27 % Industrie manufacturière 14 % Recherche et développement scientifique 13 % Activités spécialisées scientifiques et techniques 11 % Activités de commerce Les secteurs restants sont représentés à moins de 10 % d'entreprises par secteur.	11 % GE 68 % PME 21 % TPE	71 % Innovations incrémentales 25 % Innovations radicales 71 % Co-innovation	32 % Direction de la recherche et opérationnels directement liés à la recherche 34 % Direction financière 26 % Direction générale 4 % Consultants 4 % Autres

Tableau 17 : typologie des répondants au questionnaire

2.3.2. Variables mesurées

Le tableau suivant récapitule les différents types de questions proposées dans le questionnaire, les objectifs de celles-ci et les relations possibles.

Objectifs et relations possibles	Questions
Pouvoir classer les organisations selon le secteur d'activité, l'effectif, le chiffre d'affaires, le type ou le degré d'innovation. Déterminer si certaines typologies d'organisations ont des besoins en termes de management des processus d'innovation ou si au contraire certains types d'organisations ont déjà des outils efficaces.	Questions d'ordre analytique.
Déterminer si les outils évoluent selon les caractéristiques du projet ou si cela pourrait constituer un atout.	Pour chaque phase du processus, nous interrogeons le répondant sur le caractère standard ou évolutif de l'outil selon les caractéristiques du projet.
Déterminer les différentes variables de contrôle sur lesquelles il est possible de jouer lors de la construction de l'outil et qui sont majoritairement utilisées.	Pour chaque phase du processus, nous interrogeons le répondant sur différents paramètres de contrôle (format du contrôle - formel ou informel -, fréquence du contrôle, stratégie du contrôle, interactivité de l'outil.)
Déterminer si les outils sont au service du processus d'innovation en favorisant la créativité ou le succès des innovations.	Nous demandons l'avis du répondant sur ce point par rapport aux outils en place.
Déterminer si les outils sont pertinents ou si des améliorations peuvent être apportées.	Nous interrogeons le répondant sur le caractère pertinent des outils mis en place, sur les axes d'amélioration des suivis en place, sur les difficultés rencontrées quant au pilotage des innovations.

Tableau 18 : typologies et objectifs des questions

2.3.3. Validité des résultats et exploitation des réponses

Avant sa diffusion, le questionnaire a été testé auprès d'une entreprise privée dans le secteur de la biotechnologie, par le biais de deux interviews qui ont été menées, l'une auprès de la direction et la seconde auprès du responsable

scientifique. Ce test a permis d'améliorer la formulation de certaines questions pour en faciliter la compréhension. La phase de test s'est poursuivie avec la diffusion du questionnaire par voie électronique. Les 10 premières réponses ont été analysées et ont permis de s'assurer que les réponses étaient exploitables. Les réponses au questionnaire ont été récoltées avec l'outil Google Forms. Afin de tester le biais de non-répondant, nous avons suivi la procédure d'Armstrong et Overton (1977). Nous avons comparé les premières et les dernières réponses obtenues. Nous n'avons pas remarqué de différences significatives entre les répondants hâtifs et les tardifs, ce qui permet de présumer que l'échantillon est cohérent.

Concernant le traitement et l'analyse des données, une première analyse descriptive a été effectuée via le logiciel Microsoft Excel à l'issue de la période de collecte. En complément des analyses descriptives de la base de données des réponses à l'enquête, une analyse de partitionnement (*clustering*) a été conduite afin de comprendre comment les outils de contrôle de gestion du processus d'innovation sont utilisés par différents groupes d'entreprises. Ces groupes sont définis par les caractéristiques inhérentes aux firmes (leur taille et secteur d'activité) ainsi que par leur comportement en termes d'innovation et co-innovation. Cette analyse a été réalisée à l'aide du logiciel de traitement statistique R et du *package* klaR qui permet le partitionnement des variables catégoriques (Weihs *et al.*, 2005). Finalement, des tests d'hypothèses (tests de Student et tests de Welch), et des régressions de type Probit ont permis d'approfondir notre compréhension de l'utilisation et du format des outils de contrôle de gestion utilisés selon les structures étudiées. Ces tests d'hypothèses et régressions ont été réalisés à l'aide du logiciel de traitement statistique STATA.

2.4. Analyse des résultats obtenus

2.4.1. Une volonté de distinguer les pratiques selon les organisations et les innovations

Nous avons procédé à une analyse des *clusters* (partitions) afin de regrouper les entreprises selon leurs comportements d'utilisation des outils. Les objectifs sont (i) d'établir des groupes d'entreprises selon certaines de leurs caractéristiques illustrées par leurs réponses à notre enquête, et (ii) de tester l'hypothèse de l'égalité des variables relatives à l'utilisation des outils de contrôle de gestion des processus d'innovation entre les différents groupes obtenus suite au partitionnement des entreprises dans l'échantillon.

Le regroupement des entreprises a été réalisé à l'aide de la technique de partitionnement *k-modes* (Huang, 1998), qui permet de partitionner des observations sur la base des variables catégoriques. Nous avons effectué des partitionnements en stipulant un nombre maximal de 5 partitions du fait du nombre d'observations dans la base de données. Nous avons ensuite utilisé le critère d'information bayésienne afin de déterminer de manière formelle un nombre efficient de partitions permettant de répartir les observations entre différents groupes sans perte d'information. Deux groupes ont ainsi été définis pour les modèles de *clustering*. Nous avons ensuite testé de manière formelle si, pour des groupes différents, une typologie d'utilisation des outils de contrôle de gestion et de pratiques informelles de gestion voyait le jour. Des t-test de Welch ont été réalisés pour tester la stratégie de contrôle, l'influence de l'outil sur la créativité et la typologie des outils au fur et à mesure des phases du processus d'innovation auxquelles nous nous intéressons.

Il ressort de ces analyses de variables discriminantes que les comportements sont similaires en termes d'utilisation des outils de contrôle de gestion parmi les groupes d'entreprises distincts. Ces résultats mettent en évidence que l'utilisation des outils de types formels, informels ou mixtes est fortement similaire entre les groupes établis en termes d'innovation de produit et de service, à l'exception des outils informels, lesquels sont utilisés de manière

différente lorsque la firme développe des innovations de service en amont et en fin du processus.

2.4.2. *Des outils différents selon l'avancée du processus d'innovation mais semblables selon les organisations*

Puisque les résultats obtenus par le questionnaire sont similaires entre firmes de différentes natures (analyse de partitionnement), nous avons réalisé des analyses complémentaires sur l'utilisation générale des outils de contrôle de gestion du processus de l'innovation pour l'ensemble des entreprises de l'échantillon.

L'utilisation d'outils de contrôle de gestion

86 % des personnes ayant répondu au questionnaire ont estimé que les outils de contrôle de gestion peuvent favoriser le succès des innovations et 54 % que les outils peuvent promouvoir la créativité. Ces chiffres montrent que les outils peuvent avoir un réel impact dans le soutien au développement des innovations. La réalisation d'un *t-test* permet de visualiser en fonction des phases du processus d'innovation le moment de rupture où l'utilisation d'un outil va être plus importante. Les résultats sont présentés dans le tableau suivant.

	Rupture phase 1 à 2		Rupture phase 2 à 3		Rupture phase 3 à 4	
	Statistique t	P-Value	Statistique t	P-Value	Statistique t	P-Value
Toutes les structures :						
<i>Utilisation d'un outil</i>	-3.3609	0.0009 ***	-1.4266	0.1546	1.7948	0.0736 *
<i>Utilisation d'un outil formel</i>	-3.8948	0.0001 ***	-1.3096	0.1916	-1.1263	0.2612
<i>Utilisation d'un outil informel</i>	2.3545	0.0196 **	0.8081	0.4198	1.7629	0.0793 *
Petites structures (- de 250 salariés) :						
<i>Utilisation d'un outil</i>	-2.6322	0.0092 ***	-1.3847	0.1679	1.7100	0.0890 *
<i>Utilisation d'un outil formel</i>	-1.9694	0.0516 *	-1.2913	0.1989	-1.5372	0.1268
<i>Utilisation d'un outil informel</i>	0.9818	0.3286	0.9299	0.3542	2.3607	0.0199 *
Grandes structures (plus de 250 salariés) :						
<i>Utilisation d'un outil</i>	-2.0976	0.0376 **	-0.5850	0.5594	0.7722	0.4412
<i>Utilisation d'un outil formel</i>	-3.8008	0.0003 ***	-0.6670	0.5061	0.2611	0.7945
<i>Utilisation d'un outil informel</i>	2.7067	0.0084 ***	0.2541	0.7999	-0.3148	0.7535

	Rupture phase 1 à 2		Rupture phase 2 à 3		Rupture phase 3 à 4	
	Statistique t	P-Value	Statistique t	P-Value	Statistique t	P-Value
* $p < 0.1$ ** $p < 0.05$ *** $p < 0.01$						

Tableau 19 : l'évolution de l'utilisation d'un outil de gestion (application du t-test)

Ce tableau fait apparaître des points de rupture différents selon la taille des organisations.

Pour les petites structures, nous constatons un point de rupture ($p = 0.0092$), entre les phases 1 et 2 du processus d'innovation. Elles mettent en place davantage d'outils et ceux-ci sont formels (0.0516) car nous ne constatons pas de rupture significative ($p = 0.3286$) entre les phases 1 et 2 pour les outils informels. Les outils formels ne sont donc pas mis en place au détriment des outils informels qui peuvent exister, contrairement aux structures de taille plus importante. Entre la phase 3 et 4, nous relevons à nouveau un point de rupture (0.0890), celui-ci montre une évolution négative de l'utilisation des outils de contrôle de gestion et notamment des outils informels (0.0199). La phase 4 correspond à la phase de mise sur le marché, l'incertitude est moins forte et les structures ont tendance à utiliser des outils plus classiques.

Dans les grandes structures, nous relevons aussi une rupture entre les phases 1 et 2 du processus d'innovation ($p = 0.0376$). Les entreprises mettent en place davantage d'outils et principalement des outils formels, au détriment des pratiques informelles. En effet, nous constatons une rupture dans l'utilisation des outils informels entre la phase 1 et la phase 2 ($p = 0.0084$). Un phénomène que nous ne retrouvons pas dans les petites structures.

Pour les répondants qui n'utilisent pas d'outils, le souhait de mettre en place un outil propre aux phases 3 et 4 du processus est fort (>60%). Pour les phases 1 et 2, la volonté de mettre en place un outil de gestion n'est pas majoritaire puisqu'elle ne représente que respectivement 38 % et 46 %. Si cette volonté se fait ressentir, l'étude des freins à cette mise en place est alors intéressante. Les principaux freins relevés sont les suivants (i) le manque de ressources temporelles et financières (65 %), (ii) la non-conformité de la pratique avec la culture d'entreprise (12 %) et (iii) la non-adhésion de l'ensemble des acteurs

concernés par le pilotage du processus d'innovation à la mise en place de l'outil (8 %).

Le format de l'outil et les indicateurs utilisés

Tout au long du processus, les outils de type formels sont majoritairement utilisés (66 %). Les outils de types informels ne sont pas négligés pour autant puisqu'ils sont utilisés par 39 % des répondants. L'utilisation combinée des outils formels et informels est également bien implantée, représentant 20 % des formats de contrôle. Pour les phases 2 et 3, de conceptualisation et de mise en œuvre, nous retrouvons des outils formels en majorité (24 %) mais, à nouveau avec une présence des outils informels (20 %). Dès la phase 2, la combinaison des deux formats n'a plus une utilisation significative. Lors de la mise sur le marché, ce sont les outils formels qui sont majoritairement utilisés.

Nous avons repris dans le tableau ci-dessous les outils de contrôle de gestion et pratiques informelles qui sont les plus utilisés dans les organisations selon l'étape du processus d'innovation. La classification formelle/informelle est issue des réponses, il ne s'agit pas d'une catégorisation a priori.

	Exploration et génération des idées	Conceptualisation de la recherche	Mise en œuvre	Mise sur le marché
Outils formels	Suivi des temps Suivi des dépenses Suivi de métriques de la valeur de l'idée au travers d'outils intégrés type Excel Audition et notation des chefs de projets	Rédaction d'un cahier des charges Suivi des coûts Suivi des délais Calcul d'un ROI Test de prototypes auprès de clients et analyse des retours clients	Suivi des coûts Suivi des heures humaines Suivi des délais Suivi d'un ROI Retours clients Suivi de la réalisation d'un cahier des charges	Suivi du chiffre d'affaires Suivi de marge Suivi du ROI Suivi du nombre de clients Analyse des retours clients et des retours des collaborateurs. Analyse de la pertinence à la cible de la qualité du service rendu et du rapport coût/service rendu
Pratiques informelles	Partage des travaux en cours au sein d'une communauté virtuelle Organisation de défi innovation	Point d'équipe, discussions	Point d'équipe, discussions	Réunions d'équipe Discussion avec les utilisateurs

Tableau 20 : les outils de contrôle de gestion et les pratiques informelles

2.5. Discussion des résultats

2.5.1. Un équilibre à trouver entre contrôle de gestion et créativité

L'analyse des résultats du questionnaire fait ressortir une utilisation majoritaire d'outils de contrôle de gestion formels. Les pratiques informelles sont mises en place de façon complémentaire, principalement en début de processus d'innovation.

Les résultats ne font pas apparaître de doutes sur l'utilisation d'outils de contrôle de gestion formels, nous nous plaçons donc plutôt dans le premier pan de littérature, au côté des auteurs en faveur de l'utilisation d'outils de contrôle de gestion. Les répondants n'ont pas fait apparaître dans leurs réponses l'idée que les outils puissent nuire à la créativité. À l'instar des travaux de Adler et Chen (2011), Dangereux, Chapellier et Villesèque-Dubus (2017) et Spekle, Van Elten et Widener (2017), ils sont plutôt vus comme un réel soutien à l'innovation. Toutefois, comme le montrent les travaux de Dangereux et al., le pilotage des processus d'innovation n'est pas seulement une instrumentation, c'est aussi une mixité d'utilisation d'outils et de pratiques. En effet, les pratiques informelles ne sont pas en reste, nous retrouvons dans les résultats du questionnaire des temps d'échanges informels, non planifiés, autour du processus d'innovation et qui permettent de prendre des décisions. Les pratiques informelles et les outils de contrôle de gestion sont utilisés de concert par les organisations. La notion de système de contrôle de gestion, de « package » (Malmi et Brown, 2008b), semble alors particulièrement adaptée aux définitions fournies par les répondants au questionnaire car nous retrouvons dans les entreprises un conglomérat d'outils et de pratiques qui cohabitent pour répondre aux enjeux de suivi des processus d'innovation.

L'équilibre entre les deux dépend de l'avancée dans le processus d'innovation. En effet, les outils formels sont de plus en plus prégnants au fur et à mesure de l'avancée du processus. Nous faisons le lien avec les travaux d'Ouchi (1979) (figure 13). En effet, plus le processus d'innovation avance, moins l'incertitude est forte et plus les outils de contrôle de gestion trouvent leur place. Comme,

dans le modèle d'Ouchi, nous retrouvons des pratiques informelles qui viennent compléter les outils de contrôle de gestion et qui ont une place plus importante en début de processus, lorsque le projet est incertain. Les questions que doivent se poser les organisations sont alors afférentes à l'équilibre à mettre en place entre des pratiques informelles et les outils de contrôle de gestion : comment les faire cohabiter pour faire avancer le processus d'innovation, réduire l'incertitude tout en garantissant la créativité ? La réconciliation entamée par Berland et Persiaux (2008), Dangereux, Chapellier et Villesèque-Dubus (2017) et Spekle, Van Elten et Widener, (2017) est d'actualité dans les entreprises qui recherchent le meilleur équilibre entre contrôle et créativité, prévision et incertitude, cadre et liberté. Cette vision d'équilibre est positive et permet de dépasser le clivage et les tensions existants entre contrôle et innovation.

2.5.2. Des pratiques consensuelles qui questionnent

Toutefois, l'analyse des données ne fait pas apparaître de différence significative selon le type de structure interrogée, le métier du répondant ou le degré de rupture de l'innovation développée. Ces pratiques convergentes interrogent. Est-ce que le développement d'une innovation de rupture permettra l'utilisation de la même typologie d'outils de contrôle de gestion que le développement d'une innovation incrémentale ? Les petites et grandes structures qui n'ont pas les mêmes moyens à consacrer au pilotage des projets ont-elles réellement la même structure de contrôle ?

Différentes hypothèses se posent à la lecture de ces résultats. Dans la première, nous pouvons nous interroger sur l'existence d'un phénomène de mimétisme. Ce dernier impliquerait que les petites structures, dans une volonté d'afficher une gestion modèle, auraient tendance à répondre positivement à l'utilisation d'outils de contrôle de gestion. Cette réponse pourrait leur apporter une certaine légitimité (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977). La seconde hypothèse amène à s'interroger sur l'existence d'un biais dans le questionnaire. En effet, nous posons la question « utilisez-vous des outils de

contrôle de gestion ? ». Posée de cette manière, le gestionnaire aura tendance à répondre oui et dans le temps qu'il s'accorde à répondre au questionnaire, il ne prendra pas nécessairement le temps d'expliquer les nuances ou les possibilités de non-utilisation. Afin de résoudre ce biais et d'apporter des éléments complémentaires en termes d'usage, des études longitudinales et qualitatives sont recommandées.

2.6. Conclusion

La littérature en contrôle de gestion fait ressortir un groupe d'auteurs en faveur des outils de contrôle de gestion pour piloter l'innovation et un second groupe alertant sur les dangers de mêler créativité et contrôle de gestion. Ce travail a permis de faire un état des lieux des outils de contrôle de gestion et des pratiques informelles existants dans les organisations pour le pilotage des processus d'innovation. Afin d'avoir une vision large, nous avons mené une étude quantitative auprès de 169 personnes, de directions générales, de recherches ou financières aux chefs de projets ou autres opérationnels de la recherche. Issus d'une vaste variété d'organisations en termes d'effectifs, de chiffres d'affaires générés, de secteur d'activité, ils développent des innovations de produit ou de prestation, de continuité ou radicale. Notre ambition était de pouvoir déceler des différences de pratiques entre les organisations en nous appuyant sur des analyses statistiques et économétriques. Nous avons mené une analyse de partitionnement de l'échantillon d'entreprises étudié selon certaines de leurs caractéristiques (taille et secteur d'activité) et certains de leurs comportements (innovation de produit, de service, ou co-innovation). S'il ne fait aucun doute que les outils de contrôle de gestion trouvent toute leur place dans le pilotage des processus d'innovation, l'analyse des résultats du questionnaire et la typologie de pilotage des processus d'innovation font apparaître une convergence des comportements et des pratiques. Les outils de contrôle de gestion formels sont largement implantés dans les organisations, les pratiques informelles viennent les compléter. Nous n'avons pas pu mettre en évidence de différences significatives entre les différents groupes d'organisations selon leurs

caractéristiques propres ou la typologie des innovations. Par rapport aux deux tendances relevées dans la littérature, les répondants au questionnaire se situent dans le premier courant, celui favorisant les outils de contrôle de gestion. Ils sont vus comme une structure et une aide au processus de développement des innovations.

Toutefois cette étude ne suffit pas à apporter des préconisations d'utilisation d'outils de contrôle de gestion ou de pratiques informelles à une organisation. Nous ne savons pas à quelle fréquence et quelle intensité ils sont utilisés ou pratiqués. Dans quelles mesures aident-ils à prendre des décisions ?

Ce travail pose alors les jalons pour une seconde étude, qualitative cette fois, qui nous permettra de déterminer les motivations individuelles et organisationnelles des choix d'outils et de pratiques dégagés par ce travail.

Section 3 : Article 3 - Creativity and forms of managerial control in innovation processes: tools, viewpoints and practices

1. Résumé étendu

1.1. Motivations

S'il est reconnu que la créativité et l'innovation revêtent une importance stratégique pour les entreprises, la façon de les gérer de manière optimale et d'intégrer efficacement la créativité, les connaissances, l'innovation, la gestion des coûts et la gestion stratégique reste floue. Le contrôle de gestion est une nécessité pour assurer le développement de l'innovation ainsi que son intégration stratégique et son équilibre financier. Certaines études ont montré un lien positif entre le contrôle de la direction et l'innovation, alors que d'autres ont mis en évidence une relation négative. La créativité et les pratiques en matière de gestion de l'innovation doivent être adaptées aux processus, à l'emplacement, au temps et aux caractéristiques organisationnelles. Cela suggère des études plus approfondies et rend la généralisation plus difficile.

1.2. Objectifs

Les processus d'innovation sont par définition incertains. Ils représentent une part importante des risques pris par les entreprises et provoquent des tensions. Dans cet article, nous examinons si certains outils de gestion facilitent la mise en œuvre d'un processus d'innovation. La pertinence de ces outils dépend-elle de la taille de l'entreprise, de son secteur d'activité, du type d'innovation attendu ou du point de vue du responsable ?

1.3. Positionnement de l'article dans la thèse

L'article 2 propose une analyse des résultats du questionnaire avec une vision statistique et économétrique. Elle permet de constater les convergences d'outils et de pratiques selon les organisations.

Dans cet article, nous réutilisons les résultats du questionnaire mais nous optons pour une vision différente où nous nous concentrons sur les différences de positionnement selon les acteurs. Nous distinguons dans cet article trois angles différents : le point de vue d'un responsable au niveau stratégique, celui d'un responsable en charge du contrôle et de la supervision financière et celui du responsable de projet au niveau opérationnel.

1.4. Design et méthodologie

Dans une première partie, nous définissons le processus d'innovation et de créativité, notre positionnement puis les différentes typologies de contrôle.

D'un point de vue empirique, nous utilisons les résultats du questionnaire mené auprès de 169 individus, présenté dans l'article 2. Cette enquête nous permet de décrire les outils et pratiques de contrôle de gestion des processus d'innovation et de mettre en évidence les besoins spécifiques de différents groupes d'entreprises.

1.5. Résultats principaux

Ce travail a exploré les liens entre la créativité, le processus d'innovation et le contrôle managérial. Les données collectées montrent une convergence des outils et des pratiques, ce que la littérature sur le contrôle de gestion et la créativité nous aide à comprendre.

Même si l'on pouvait s'attendre à une certaine homogénéité des pratiques, il est surprenant que les outils et les pratiques de gestion soient identiques quel que soit le secteur d'activité.

La variable consacrée à la taille d'organisation est à la seule à affecter l'utilisation d'un outil de gestion. Celle-ci souligne que plus les entreprises sont grandes, plus elles sont susceptibles d'utiliser un outil de gestion.

Nous comprenons que la communication officielle est conçue pour informer et rassurer les tiers sur la manière dont l'organisation gère sa stratégie, plus

particulièrement l'innovation. Cela lui permet également d'établir sa légitimité à investir dans l'innovation.

1.6. *Originalité*

L'article contribue à réconcilier les activités de contrôle de gestion et d'innovation. En particulier, il examine la manière dont l'utilisation des outils de gestion varie en fonction du point de vue des gestionnaires. Une distinction est faite entre les outils formels basés sur les systèmes d'information et les outils plus informels basés sur les relations humaines.

1.7. *Implications pour ce travail doctoral*

Cet article utilise les données présentées dans l'article 2 dont il propose une analyse avec une vision différente. Si le contrôle de gestion est utilisé dans les organisations pour piloter les processus d'innovation, il n'en demeure pas moins que l'innovation et le contrôle sont en confrontation et nous pensons qu'il faut rechercher un meilleur équilibre entre les deux en passant notamment par une compréhension mutuelle et une convergence de points de vue. La poursuite des recherches en ce sens, notamment par des études de cas permettant de déceler les différentes attentes selon les profils, est souhaitable.

1.8. *Valorisations*

Communications

05/2017 : Semaine d'échange à l'université WU - Vienne, Autriche.

04/2016 : Séminaire doctoral - CINet PhD Seminar - Researching continuous innovation – getting in, getting through, getting (it) out – Lucerne, Suisse.

Soumission

07/2018 : "What tools and practices to pilot of the innovation processes ? An exploratory study" soumis à EJIM, European Journal of Innovation Management, rang 4 CNRS, 4 FNEGE et HCERES.

Sophie BOLLINGER

08/2018 : décision : demande de modifications majeures.

01/2019 : soumission de la nouvelle version : "Creativity and forms of innovation managerial control : tools, viewpoints and practises".

02/2019 : décision : demande de modifications mineures.

03/2019 : soumission nouvelle version.

04/2019 : décision : **accepté pour publication.**

2. Creativity and forms of managerial control in innovation processes : tools, viewpoints and practices

2.1. Introduction

Year after year, surveys by major audit and consulting companies mention the need for creativity and innovation among the top three challenges for firms across all sectors. Yet, year after year, the same managers complain that they are not satisfied with the outcomes of their innovation processes, and deploy managerial tools and practices to improve them (Jaruzelski, Chwalik and Goehle, 2018).

Managing the creativity and innovation process (C&I process) is strategically crucial for firms seeking to maintain or boost their profitability. No wonder, then, that scholars have invested considerable attention in this topic over the last decades. It is common to represent these activities in the form of a process that a firm can manage and control. The process representation has many advantages. Among others, it allows the firm to specialise teams for each part of the process and, if needed, to define specific performance indicators at each step. This approach is also justified because the skills needed can widely differ from one phase to another along the C&I process. While it is recognised that creativity and innovation have strategic importance for firms, it remains unclear how to manage them optimally and integrate creativity, knowledge, innovation, cost management and strategic management effectively. Managerial control is a necessity to ensure the development of innovation, as well as its strategic integration and financial equilibrium.

Several creativity and innovation management practices have been identified in the academic literature. Creativity has been depicted as an asset across all of the firm's activities, as an intangible resource or part of the firm's organisational capability (Teece, 2007). We focus on creativity as the starting point of the C&I process.

The articulation between the C&I process and managerial control is an important contributor to the firm's effectiveness and ultimately determines the transformation of innovation performances into financial performances at the corporate level. Yet, managerial control can also have negative consequences on the C&I process. Innovation can be frugal or costly, the creative spirit can be fragile and strict management rules can be detrimental to those positive aspects. The literature has been struggling to address this question (Anderson, Potočnik and Zhou, 2014). Some studies have reported a positive link between managerial control and innovation, whereas others have found a negative relation. Creativity and practices in the management of innovation need to be adapted to processes, location, time and organisational characteristics. This suggests that these results are not necessarily inconsistent, but call for further detailed studies, and make generalisation more difficult. Despite many theoretical works on managerial activities and their impact on the effectiveness of the C&I process, little empirical evidence has been provided (Bedford, 2015).

The primary aim of this paper is to investigate the use of managerial control practices during the C&I process. To this end, the paper attempts to describe the way decision makers in firms use managerial control during the C&I process at different organisational levels. Our investigation focusses on the C&I process seen from three different standpoints: the view of a manager at a strategic level, the view of a manager in charge of control and financial supervision, and that of the project manager at an operational level.

The paper is organised as follows. Section 2 surveys and summarises related studies. Section 3 explores the link between managerial control and the selected representation of the C&I process in greater depth. Section 4 addresses data collection and section 5 offers a deeper analysis of the sample. Section 6 discusses the results and concludes.

2.2. *The C&I process*

An innovation process is a continuous process, starting with an idea and eventually yielding a new product or service. The capacity to develop creative

products is an important lever of firm profitability and sustainability. Many representations of the innovation process exist in the literature. To describe the C&I process, we adopt the model proposed by Cohendet and Simon (2015). Their work has been widely used in the literature on creativity and innovation management (Bathelt *and al.*, 2017). It proposes several levels of understanding between creativity, knowledge and innovation. A holistic model, it can easily be simplified into four steps encompassing the views and discourses of all managers. Models with such characteristics are recognised as a source of value for managerial practices and research (Von Krogh and Grand, 2000). Figure 16 depicts the model.

Several studies describe the differences in viewpoints, logics, theories, knowledge and competences used along the C&I process. Those differences create paradoxes or conflicts between requisite variety vs. managerial control, individual vs. collective thinking, novelty vs. familiarity, creativity vs. rationalisation and norms (Caves, 2002 ; Cohendet and Simon, 2015).

The process that extends from idea to product is a long, complex and highly strategic one (Birkinshaw, Barsoux and Bouquet, 2012). After ideas have been generated, firms must convert them into products, which requires time, financial resources and competences. During the process, different viewpoints, storytelling techniques and worldviews will collide. Capdevila, Cohendet and Simon (2015) use the term manifesto to describe such differences in ways of seeing how things should be done. The manifesto can exist at all levels of the firm or be very function-specific (limited to marketing, finance, logistics, etc.) or hierarchy dependent (the worldviews of top management tend to differ largely from those of middle managers). Such very symbolic, metaphoric approaches are operationalised in codebooks. These codebooks define the process, the standards and the key information that will be used to accept or refuse some practices (Ancori, Bureth and Cohendet, 2000).

The classic representation of the innovation process is a sequential stage gate (Pahl *and al.*, 2007), depicted in the lower part of Figure 16. The first stage

corresponds to the idea generation phase. Depending on the authors, the phase will be labelled conception, prototyping, demonstration or production. In each of the phases, ideas are put into competition and viewpoints are contrasted. During the first stage, the selection of ideas is not final; the less promising ones are not discarded entirely. This process has been widely criticised because it concentrates creativity at the early stage of the process. This managerial approach has proven worthwhile from a cost control perspective but shows clear limitations as to its potential to reveal creativity during all the phases. The standard risks are that ideas that could have become great are discarded because they are not promising enough at this stage and that ideas selected at an early stage may turn out to be poor, but the firm will have to stick with them for some time (Cowan and Hultén, 1996).

Cohendet and Simon (2015) show that each of these stages requires a solid knowledge management procedure, based on human interaction or relying on a strong information system. For these authors, the main challenge of the knowledge management (KM) structure consists in pooling the sets of knowledge sourced at the different phases of the stage-gate. Nevertheless, Cohendet and Simon underline that these control mechanisms, at least in their formal (contract-based) configuration, are ineffective, and that more informal solutions need to be implemented (e.g. intrinsic motivation factors). Hence, the link between the KM process and a formal hierarchical process.

Finally, a fundamental element of the C&I process is what they call “the creative reservoir”, or repertoire of creative opportunities. This stock of ideas has strategic importance for Cohendet and Simon. It not only contains possibilities to be explored in the future but, most importantly, it contributes to the actual choice-making process. They claim that this creative reservoir, whose characteristics are shaped by the culture and history of the firm, has strategic implications during the whole C&I process.

In a nutshell, Cohendet and Simon’s model differs from the classical approach as follows. The classical approach considers a black box as the beginning of the

innovation process. Firms assert the economic value of the ideas in this black box and formulate “go/no go” decisions. Cohendet and Simon argue that firms must gain a better understanding of the fuzzy front end that delivers the ideas in the black box and formulate go or no go ideas for those they want to develop, reinforcing the creative stating point of the innovation process. Creativity will not disappear over the next phases of the process, where it will feed the reservoir of ideas and shape and co-create the decision-making process for the next go/no go decisions.

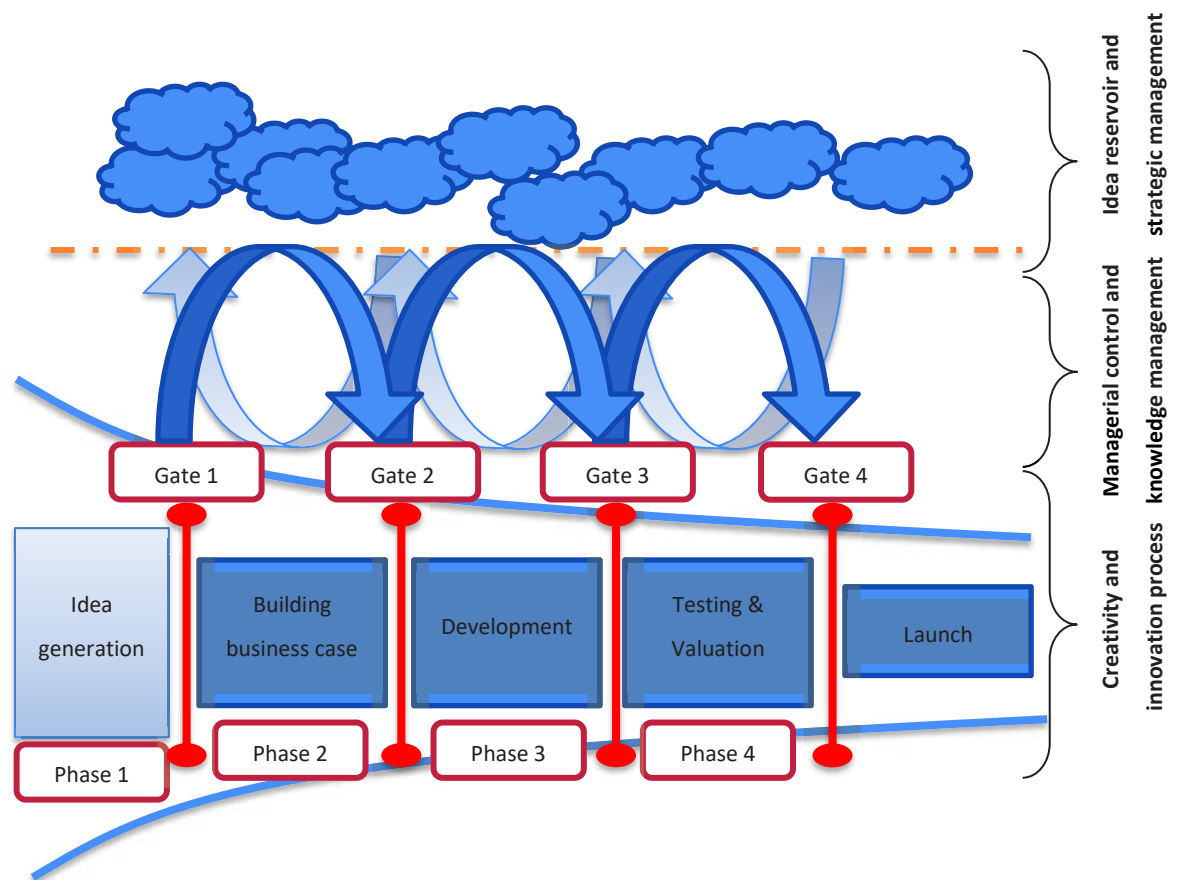


Figure 16 : C&I Process

Sources: Cohendet and Simon (2015), Burger-Helmchen and Siegel (2018)

This detailed representation of the C&I process can be simplified for purposes of accessibility to a wider audience. For instance, the knowledge management and creativity reservoir parts can easily be dispensed with. In that case, the resulting figure would simply be a basic approach of the innovation process. The notion of phases and stage gates are common in the literature and in the professional world, hence understood by all.

However, this approach gives a unique representation of the C&I process. It is commonly agreed that different actors have different viewpoints on what opportunities are, and on what an idea that is worthy of being developed is (Boisot and MacMillan, 2004 ; Laureiro-Martinez and Brusoni, 2018). Therefore, many authors have developed frameworks showing how different viewpoints can influence the decision process (Foss and Klein, 2012).

In recent years, the representation of business models has attracted much attention. So has their appropriation by different actors inside the firm, where different viewpoints elicit multiple explanations of complexity within firms (Massa, Gianluigi and Tucci, 2018). To make sense of models and representations like business processes or innovation processes, researchers and practitioners agree to use simplifying representations of reality. Those simplifications are not similar in all organisations. They depend on the firm's culture and on the knowledge and competences of the person designing the model (model being another word for simplification). Depending on the operational knowledge of each person, the model will concentrate on certain types of elements. People in charge of sustainable development in the firm will focus on the societal impact, retaining the most positive or negative elements related to those aspects. People in charge of finance will focus on cost, financial risks and other leading KPIs as well as the main drivers of the numbers behind these risk and financial calculations. Figure 17 sums up the work of Massa and al. (2018). The authors propose a detailed argument on viewpoints on business models, whose scope extends well beyond our present needs. We use this work simply to show that the evaluation and decisions that need to be made regarding the C&I process may differ depending on viewpoints, which calls for recording viewpoints when conducting empirical research on the C&I process.

This approach highlights that each decider has a manifesto (a theoretical representation that matches their own values and worldview). These worldviews are pushed through codebooks that are functional, sectoral, or hierarchically defined. Each activity will have a specific set of KPIs, ultimately leading to a decision on the process. Such an approach, initially conceptualised

for business models, can easily be translated to innovating processes to give a rational explanation of why different individuals within a company may have radically different viewpoints about innovations and ideas, leading to better or worse decision-making (Burger-Helmchen and Siegel, 2018).

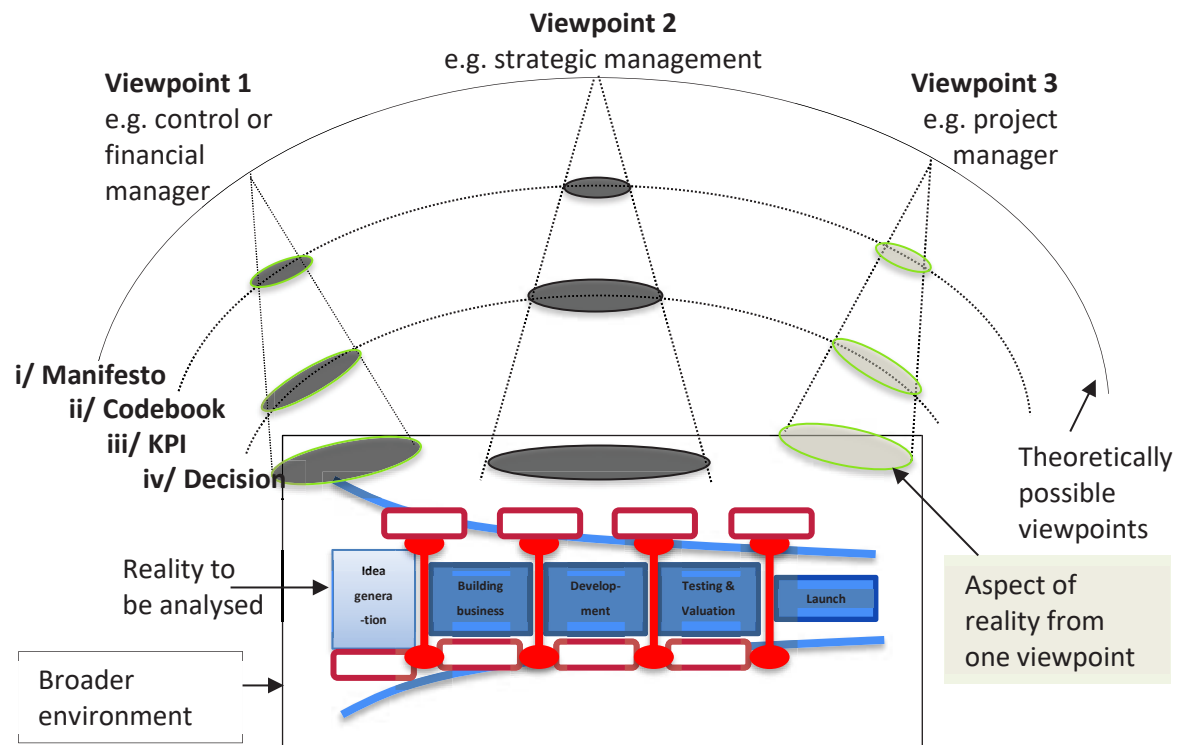


Figure 17 : different viewpoints and the C&I Process
Sources: Massa (2018), Massa and Tucci (2014), Burger-Helmchen and Siegel (2018)

In the following study, we focused on three viewpoints during the innovation process (finance-cost manager, project manager, and strategic manager). The C&I process used corresponds only to the lower part of Figure 16, and we will not detail the different layers of manifesto, codebook etc. We will only focus on the exercise of control during the four phases and the forms this control can take.

2.3. Managerial control of creativity and innovation

2.3.1. Fundamentals of managerial control

Managerial control is one of the most common activities performed by managers (Anthony *and al.*, 2014 ; Shank and Govindaranjan, 2008). It can be defined as ensuring that activities and processes go as planned. Planning and control are therefore inseparable (Hopkins, 2010 ; Merchant, 1982).

Managerial control is the systematic effort by management to compare performance to predetermined standards, plans and objectives, to determine whether performance is in line with these standards, and presumably to take any remedial action required to see that human and other corporate resources are being used in the most effective and efficient way possible to achieve corporate objectives (Mockler, 1970).

These tasks can be performed with the help of tools and practices. Control can be performed by information systems or through human/social interaction; in other words, by using formal/standard tools or through informal interactions.

The use of information systems has skyrocketed since the late 1980s. Information systems help collect, pool and store data. They have since outgrown those simple surveillance activities. They have become “positive” tools for documenting and sharing information, and as such they are part of the firms’ knowledge management and organisational capabilities (Chapman and Kihn, 2009).

The human/social dimension has older roots, also initially based on surveillance, going back to Taylor. That approach also experienced many developments, encompassing human interaction and the broader social network approach, including occupational groups and work teams (Edmondson, 1999). Managerial control occurs through individual-to-individual interactions, but also individual to team and individual to divisional function. Table 21 summarises key features of the two approaches (Gino and Pisano, 2008).

Locus of control	Key features
Human / Social interactions	Emphasis on control through dialogue, individual-to-individual contact or individual towards a larger group, inclusion of social group dynamics and social pressure to help correct the course of action or detect early weak signals. Information sharing as a basis of all attempts.
Information systems approach	Emphasis on data collection and dissemination, identification of the relevant knowledge to be codified. Based on formalising, codifying and use of formal tools.

Table 21 : managerial control, a continuum between human and information systems

Several studies have explored the use of managerial control tools and practices across activities and industrial sectors (Bedford, 2015). These works can be divided into four broad categories: i) focused on the human/social aspect; ii) focused on information systems; iii) balanced (trying to find an equilibrium between the first two categories); iv) dynamic. Figure 18 gives a graphical representation of the four settings. The information system axis corresponds to the degree of formalisation and standardisation. An information system can only be implemented when there is at least something of a codification and formalisation effort in the organisation. The human-oriented axis corresponds to the importance/ frequency of human interaction in achieving managerial control.

A modern firm will use a combination of the two axes, often one predominantly and the other to support it (Kim and Park, 2005). A balanced approach suggests that an equilibrium can be reached between the two. However, the right balance may be a different combination for each firm. It is possible that, depending on the firm's history, for some the right balance will be more human interaction and just an information system to collect data and for others it will be a strong information system with frequent automated audits. Balanced here does not mean just as much human or social based managerial control as information systems control. It means that there is, on average, enough of both, to suit the firm depending on its history.

The dynamic setting suggests that firms adapt their managerial control practices to the situation – in our case, to the phase in the C&I process. This

approach seems only natural when the types of information, the outcomes, or the types of knowledge used are not the same during each phase (some, for instance, require more technological knowledge than others). Therefore, Choi and Lee (2002) proposed a model focused on knowledge management practices.

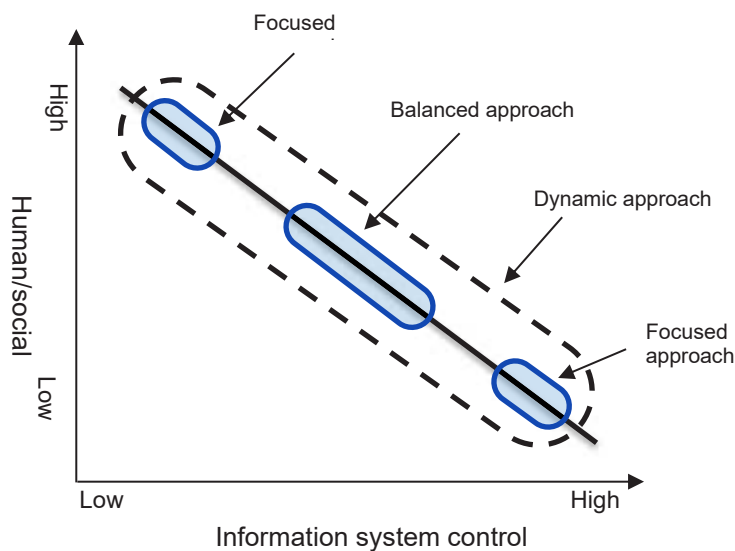


Figure 18 : a continuum of managerial control
Source: Choi and Lee (2002)

Both of the farthest settings on the axis have to be avoided. High human/social control and high information system control would dampen all creative efforts and a low/low managerial control is simply an absence of control and cannot be sustainable in the long run (Kanwal, Zafar and Bashir, 2017).

The focused approach implies that the firm should mainly select one type of control, whereas the balanced and dynamic approaches suggest that a firm should use both strategies. The focused approach of managerial control does not recognise that some tasks are more qualitative, informal, with fragile outcomes that cannot be synthesised properly in formal information systems. In contrast, the balanced and dynamic approaches are more adaptive to the general context and to the situation at hand. The dynamic approach is especially rich in terms of formal/informal dialogue. It is by modulating the degree of formalisation that the managers favour either human interaction or information system control.

2.3.2. *Characteristics of the C&I process*

The different steps of the C&I process require various types of knowledge, which may be technical or more focused on integration. Following Asheim (2007), one could mention analytical, synthetic or symbolic knowledge, or based on the pioneering distinction of Polanyi (1983), tacit and explicit. The latter has been widely used in management studies in the line of works by Nonaka and Takeuchi (1995). Tacit knowledge is, by definition, difficult to formalise and is better shared in informal situations based on human interaction. However, it has been shown that on a broader scale, with modern tools (video communication), some tacit elements can also be stored and diffused by information systems. Online communities are also places for sharing tacit knowledge and communities of practice ensure at least some control over the accuracy of the shared information and knowledge.

Table 22 synthesises information/knowledge based on the tacit/explicit dimension and the managerial practices and tools used.

Managerial tools and practices	Tacit	Explicit
Information systems tools	Virtual interactions (video conferences, virtual reality)	Codification of all information and knowledge. Documentation and procedure are important. Formal tools are predominant.
Human/social practices	Communities of practices, discussion groups, emphasis on informal interactions.	Group meeting with strict interaction rules, routines, procedures

Table 22 : managerial tools and practices and tacit/explicit dimensions

2.4. Data collection

To collect data, we used the DFCG directory, which gathers information about French companies (essentially pertaining to accounting and financial data). DFCG covers all activity sectors. We selected all the organisations developing new products or new services. The questionnaire was sent by email and linked to a website. Out of 1971 emails sent between May and October 2016, we obtained 169 exploitable responses (people who had not responded received a second email). The 8.5% rate of exploitable responses is consistent with other studies on innovation.

The most represented sectors in our sample are manufacturing (27% of responses), research and scientific development (27%) and trade (11%); the remaining sectors each account for under 10%. While the majority of responses came from SMEs (small and medium-sized enterprises), we also obtained answers from micro and large companies. These companies mainly develop incremental innovations (71% of respondents). Only 25% develop radical innovations, and yet a smaller proportion develop both types of innovation. These innovations are often made collaboratively (in 71% of cases).

For many firms, we collected several responses, coming from the three targeted categories of respondents: i) cost and financial managers; ii) project managers; iii) and managers at a higher hierarchical level. Table 23 summarises the different types of items we investigated in the questionnaire, their objectives and their possible relationships

Objectives and possible relationships	Questions
To be able to classify organisations by industry, workforce, turnover, type or degree of innovation. To determine if certain types of organisations have needs in terms of management of innovation processes and if others already have efficient tools.	Analytical issues.
To identify the innovation process in place in organisations. The needs in terms of managing innovation processes differ according to the stage in the innovation process.	Aimed at establishing the relevance of the phases of the proposed innovation design process and the differences between them. For each phase, we ask the respondent about the specific nature of the tool used.
To establish whether the tools evolve according to the characteristics of the project or if this could be an issue.	For each phase of the process, we ask the respondent about the standard or evolving nature of the tool according to the characteristics of the project.
To pinpoint which actors play a role in the methods used to pilot innovation processes. In-house or external partners of the group, geographically close or distant, participating in the definition of the control methods.	We ask the respondent about the actors in charge of piloting the processes.
To determine the control variables that can be used during the construction of the tool and those that are mostly used.	For each phase of the process, we ask the respondent about various control parameters (control format - formal information systems or informal human interaction-, frequency of control, control strategy, tool interactivity). In order to find out about other variables, we ask the respondent about lines of improvement and hurdles to the implementation of improvements.
To establish whether the tools help to promote creativity and contribute to the success of the innovation process.	We ask for the respondent's opinion on this point in relation to the tools in place.
To determine if the tools are relevant or if improvements can be made.	We ask the respondent about the relevance of the tools in place, existing areas of improvement of control, and the difficulties encountered in managing innovations.
To assess the difficulties faced by various structures in the control of the C&I process and their needs.	We ask the respondent about the main difficulties they encounter.

Table 23 : typologies and objectives of questions submitted to firms

Before its release, the questionnaire was tested with a firm in the biotechnology sector, in two interviews, one conducted at strategic management level and the second with the scientific manager. This test allowed us to improve the wording of some questions to facilitate understanding. The testing phase continued with the electronic dissemination of the questionnaire. The first 10 responses were analyzed to ensure that the responses were actionable. The responses were collected using Google Forms, from May to October 2016. Those received in PDF or paper format were also integrated into the database. Additionally, to test the non-response bias, we

followed the procedure proposed by Armstrong and Overton (1977), adapted to new mailing techniques (Mentzer and Lambert, 2015). We compared the first and last responses obtained but did not notice any significant differences between early and late respondents, which suggests that the sample is consistent.

A cluster analysis was conducted to understand how innovation process management tools are used by different groups of companies. These groups are defined by the characteristics inherent in firms (size and activity sector) as well as their behaviour in terms of innovation and co-innovation. This first statistical analysis showed that firms differ according to several variables in their control practices. We analyse these differences in the next section.

2.5. Analysis

2.5.1. Managing C&I process : a variety of required tools

The vision of an innovation process in four phases (figure 15) resonates in the companies we interviewed. In fact, 83% of respondents considered that it was similar to the process in place in their structure. For the other respondents, the differences mainly resulted from the existence of sub-phases or from the use of a different terminology. 86% of questionnaire respondents felt that management tools can promote the success of innovations and 54% believed that tools can promote creativity. These figures show that tools can have a real impact in supporting the development of innovations. Table 24 shows the rate of use of management tools along the phases of the process.

	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
<i>Using a tool</i>	57%	74%	80%	72%
<i>Not using a tool</i>	43%	26%	20%	28%

Table 24 : uses of tools during the 4 phases of the C&I process

We observed that management tools are mostly used by organisations to drive the C&I process. We complemented this descriptive analysis with a statistical analysis and a t-test, which allows us to locate the tipping point where a given tool will be most frequently used, according to the phases of the innovation process.

In table 25, we notice a tipping point in the use of a management tool to drive the innovation process between the exploration of new ideas in phase 1 and their conceptualisation in Phase 2. It is at this point that the idea is validated and that the managers need tools to make decisions. This tipping point is significant and valid for both formal information systems and informal human approaches of control tools. It attests that Phase 2 is a critical phase in the innovation process, as the process begins to be “tooled”.

	Phase 1 to 2		Phase 2 to 3		Phase 3 to 4	
	Statistics t	P-Value	Statistics t	P-Value	Statistics t	P-Value
All structures :						
<i>Using a tool</i>	-3.3609	0.0009 ***	-1.4266	0.1546	1.7948	0.0736 *
<i>Using a formal tool</i>	-3.8948	0.0001 ***	-1.3096	0.1916	-1.1263	0.2612
<i>Using an informal tool</i>	2.3545	0.0196 **	0.8081	0.4198	1.7629	0.0793 *
Small structures :						
<i>Using a tool</i>	-2.6322	0.0092 ***	-1.3847	0.1679	1.7100	0.0890 *
<i>Using a formal tool</i>	-1.9694	0.0516 *	-1.2913	0.1989	-1.5372	0.1268
<i>Using an informal tool</i>	0.9818	0.3286	0.9299	0.3542	2.3607	0.0199 *
Large structures :						
<i>Using a tool</i>	-2.0976	0.0376 **	-0.5850	0.5594	0.7722	0.4412
<i>Using a formal tool</i>	-3.8008	0.0003 ***	-0.6670	0.5061	0.2611	0.7945
<i>Using an informal tool</i>	2.7067	0.0084 ***	0.2541	0.7999	-0.3148	0.7535

* $p < 0.1$ ** $p < 0.05$ *** $p < 0.01$

Table 25 : the evolution of uses of a management tool

When dividing companies into two categories – small structures with under 250 employees and larger structures with over 251 employees – we locate different tipping points. For small structures, we again find a tipping point between phases 1 and 2 of the innovation process. For larger structures, we do not observe a significant break between phases 1 and 2. This shows that formal information systems tools are not used at the expense of the informal tools that may exist, unlike in larger structures. Between phase 3 and 4, we again record a tipping point, but one that marks a decrease in the use of management tools, including informal tools. Indeed, phase 4 is the marketing phase, where uncertainty is lower and structures will tend to use more traditional tools.

In larger structures, we also note a tipping point between Phases 1 and 2 of the innovation process, where companies implement more tools– mainly formal

ones. These are used at the expense of informal tools. Indeed, we note a decrease in the use of informal tools in phase 2, a phenomenon that is not observed in small structures. Respondents who do not use tools often report wishing to set up a management tool specific to phases 3 and 4 in the process (> 60%); less so where phases 1 and 2 are concerned (only 38% and 46% respectively). The main obstacles identified are (i) lack of time and financial resources (65%), (ii) incompatibility of the practice with corporate culture (12%), and (iii) lack of adjustment to the needs and expectations of all stakeholders involved in managing the innovation process (8%). The risk of hindering the generation of new ideas came up only twice, which is explained by the difficulty of finding the right indicators.

2.5.2. Human-based or information systems-based tools and practices

Throughout the process, formal information systems-type tools are mostly used (66%). Yet, informal tools are not altogether neglected, being used by 39% of respondents. We also observe that the combined use of formal and informal tools is well established, as it accounts for 20% of control formats. For phases 2 and 3 – conceptualisation and implementation – we find a majority of formal tools but, again, with 24% of informal tools. In phase 2, the two types of tools are far less often combined. When it comes to the market, formal tools are mostly used.

The impact of structure size is assessed with a Probit type regression. For each phase we have the following regression models; explanatory variables are dummies.

Formal Tool Phase i = Size + Financial activity + Production activity + Service activity

+ Co-innovation + Respondent's occupation

Informal Tool Phase i = Size + Financial activity + Production activity + Service activity

+ Co-innovation + Respondent's occupation

The results show a positive and significant relation between organisation size and the use of a formal tool from phase 2 to the end of the innovation process. The results on the use of informal tools confirm this trend since size has a negative and significant impact on the use of a management tool from phase 2 to 4. We also note that phase 1 does not show a significant relation between the size of the structure and the use of a formal tool. This exploratory phase is the most creative phase.

Throughout the development of the innovation, the majority of the tools used are adapted to the specificities of the projects. Respondents often indicated that the format of the tool remains the same, with adjustable indicators. The indicators relating to the monitoring of activity, results and profitability are used from the beginning of the process but with a relatively limited scope. It is in phase 4 that these indicators are mainly used.

From phase 1, and mainly until the end of phase 3, before marketing, cost and time tracking are the most used formal indicators. The figures they require are provided by managerial accounting and are easily accessible inside the firms. Quality indicators are little used in the first two phases of the innovation process; they appear more from phase 3 and gain momentum when the process becomes closer to marketing. The indicators used at that stage pertain mainly to customer satisfaction, with the technical characteristics of innovation coming second.

When using informal tools, discussions, informal exchanges and meetings are mostly represented in the responses obtained. These relate to the progress of the innovation project or the difficulties that may be encountered. Reporting with some key figures or progress indicators can also be used as a basis for informal exchanges. We also note the recurrence of exchanges with outsiders,

including circles of experts, academics or customers. These exchanges begin to intensify in the third phase.

The control strategy

We asked respondents to name the objectives of the controls in place. Three variables were presented: (i) to follow the progress of the project; (ii) to assess the continuity of the project; and (iii) to monitor the results. These control strategies are also in place for other types of innovation. Monitoring progress is the main strategy for the first three phases. Assessing continuity is strongly present at the beginning of the process, but is a less used strategy by the last phase. As for the monitoring of results, it is increasingly used as the process progresses and becomes the main type of control in phase 4.

Interactivity

Respondents felt that the majority of tools were interactive throughout the process. Despite this, we note that this characteristic becomes less prominent as the process progresses, losing 10 points between the first and the last phase (69 vs. 59%). Large companies with over 5,000 employees use predominantly non-interactive tools (48% and 37%, respectively, on average over the four phases), while the other types of structures use tools that are considered interactive. Small structures have the most interactive tools, especially in phase 1, where structures with fewer than 10 people will have 82% of interactive tools.

The maturity of management tools

Although we observe a dynamic around management tools for managing innovation processes, the tools in place are not yet optimal and some difficulties were pointed out by questionnaire respondents. These particularly relate to the construction of the tool and the definition of indicators to encourage creativity and facilitate management of a projected turnover (over 40%). Other difficulties pertain to communication and the involvement of the

various stakeholders in the innovation developed. Secondly, having a tool that promotes innovation is a challenge for 29% of respondents.

In relation to these difficulties, respondents report considering areas for improvement but not acting on it. Lack of financial resources (cited by 44% of respondents) and time (58% of respondents) are the main hurdles at different stages of the innovation process. A quarter of respondents also note that lack of skills raises problems in the first two phases of the process, which are the most uncertain. During phase 1, but mainly in phases 2 and 3, a number of respondents also named the difficulty of dealing with multiple actors as a challenge. Many respondents would accordingly like a management tool allowing them to integrate the different views of the stakeholders, in light of the disparity of the functions of the tools' users, which results in different needs and different appetites for numbers and controls.

2.6. Discussion

Creativity is nowadays considered as a strategic activity, suffusing all activities in firms. Chief innovation officers and creativity managers have been appointed in many major firms. Without creativity and innovation, the survival rate of firms drops sharply. However, the links between innovation and managerial control are still unclear. Managerial control is recognised as one of the fundamental functions in a firm. It can be based on information systems or human skills. This work has explored the links between creativity, the innovation process and managerial control.

We conducted a partitioning analysis of our sample of companies according to some of their characteristics (size and activity sector) and behaviours (product innovation, service, or co-innovation) in order to define typologies of companies driving innovation. Using equality tests, we have identified consistent behaviours in terms of management tool uses among the different groups of companies. Variables such as type of industry or mode of development of innovation do not have a statistically significant impact on the use and relevance of a management tool. The organisation size variable affects

the use of a management tool only in phase 4 of the process and highlights that the larger the companies, the more likely they are to use a management tool.

The use of management tools varies according to the stages of the innovation process. We find a tipping point between phase 1 (exploring new ideas) and phase 2 (conceptualising new ideas). Once the idea has been validated, organisations equip themselves with management tools to make decisions and support critical phases 2 and 3 of the innovation process. This tipping point concerns both formal and informal tools. The analysis of structure size shows that small structures will complement the informal tools already present with more formal tools. Starting from phase 4, the tendency of organisations to use fewer management tools shows a return to more traditional tools due to decreasing uncertainty compared to the previous phases.

The analysis of the questionnaire results and the typology of the management of innovation processes reveals a convergence of behaviours and practices. Analysis of our data supports various theories purporting that behaviours converge in situations of uncertainty. These reflect a reality that is officially communicated externally by the firm. For example, the four-phase innovation process we have adopted is a simplified, canonical representation. It was necessary in the context of our method of data collection, via an online questionnaire and not intended to be representative of all situations. Indeed, as the literature shows, the representations of the innovation process are numerous and complex, they depend on different parameters, such as the project, the actors or the structure of innovation. However, most of the questionnaire respondents replied that a simple, four-phase process reflected the one in place in their organisations. In the same vein, even though a degree of homogeneity between practices could be expected, it is still surprising that tools and management practices are identical regardless of the activity sector. These results are at odds with empirical case studies whose authors have been able to highlight tools and practices specific to certain sectors, such as high-tech innovation or the cultural sector. Our hypothesis is that those differences are mainly due to the respective methodologies employed.

In this case, we understand that official communication is designed to reassure third parties about how the organisation manages its strategy and more specifically innovation, and to establish its legitimacy to invest in innovation.

2.6.1. To control or not to control and future research

Profiting from creativity and innovation to gain competitive advantages is a clear aim. Managerial control plays a relevant role in this story. Future studies in innovation management and managerial control should do more to investigate more the balance between the two. While Davila (2010) argues that a paradigm shift is due, we more modestly suggest that there is at least a need for a mutual understanding and a convergence of viewpoints.

Managerial control is the realm of efficiency. This efficiency-focused approach induces specialisation (some people plan, others implement, another category controls etc.). Managerial control has developed cost and non-cost measures to help identify what should be undertaken inside or outside the company, what adds or destroys value.

Managerial control collides with creativity and innovation on several points. One basic example is that unfavourable variance is often interpreted by a control or financial manager as “bad”. Those variances are not expected and considered as bad execution of a process, for instance the C&I process.

The multiple view approach to the C&I process developed in this article can also be related to agency costs. Agency costs are the costs associated with shirking and the administrative controls to deter it (Besanko *and al.*, 2016, p. 101). Applied to the innovation process, our approach helps us understand the difficulties related to innovation management when the outcome depends on an optimal assignment of tasks across individuals and organisations. Holmstrom (1989) showed that incentive costs associated with a given task depend on the total portfolio of tasks that an individual or an organisation undertakes. Mixing hard-to-measure activities (innovation) with easy-to-measure activities (routine) is particularly costly, since it will either lead to

misallocation of attention across tasks or to misallocation of risk. For Holmstrom, larger firms are at a comparative disadvantage in conducting highly innovative research, because of the costs associated with managing a heterogeneous set of tasks. In our approach, larger firms imply a multiplication of viewpoints, rendering the selection and decision process more delicate. In his article, Holmstrom also develops a model that implies that optimal organisational responses to coordination and control of routine tasks will lead to bureaucratisation within the firm and to financial constraints that are antagonistic to innovation.

It is also possible that some tools and practices are not meant to serve the firm's interest or to effectively help to align incentives, but are instead used as levers for a given decision-maker to increase their own power by collecting information and controlling relevant knowledge (Mintzberg, 2011).

Some management tools and practices may be more efficient than others for a specific type of process or even for a specific phase of a process. This is implied by the application of contingency theory to management in general (Carnabuci and Diószegi, 2015) and also applies to managerial accounting. Cost management principles would suggest that a good contingency fit is obtained when the lowest cost is obtained for a particular project. This contingency approach, rooted in efficiency and cost minimisation, neglects important trends in the competition between firms, the need for creativity and the constant production of innovation. This isn't survival of the least costly, but of the most creative.

The innovation and creativity approach is different but not incompatible with the use of tools and control techniques. Control and accounting tools are important to motivate the creation of ideas, to collect them, and to store them in a reservoir for future use. In the words of Simons, this is an interactive approach of the firm, where several units or departments interact and exchange information and knowledge, much like the arrows depict in figure 14 (Martyn, Sweeney et Curtis, 2016 ; Simons, 2005). This idea can be found in

many activity sectors, from video games to the fashion industry, in cross-functional teams or global communities (Cohendet, Parmentier and Simon, 2017). The use of the tools differs: instead of comparison (between the outcome and a predetermined standard), it is focused on search efforts and the dynamic between convergences and differences of ideas.

However, tools and practices evolve at all stages, sometimes to ensure compliance with deadlines and functional standards, and at other times to facilitate the expression of a plurality of opinions when new models and ideas must be developed. More advanced tools would help to manage the tension between the different viewpoints.

This approach also highlights the fact that decision-making and strategic options are scattered within the organisation (and outside the organisation) (Davila, 2010). Managers in charge of control disseminate information as to potential or shadow options within the firm to establish whether they can be transformed into real options (Burger-Helmchen, 2009). In this sense, the managerial control activity can detect which opportunities attract resources, knowledge brokers, finance and more generally interest inside the firm. This is strategic formulation, not only strategic implementation (Hautz, Seidl and Whittington, 2017).

Those approaches are clearly complementary. In this work, however, we have shown that seeking complementarity is not a main objective of the functional decision-maker inside the firm. Almost none of the firms use holistic tools or techniques. We found, quite on the opposite that the larger the firm, with more developed C&I processes, the more that process relies on a high number of different tools and practices. The professionalization of managers in a functional activity induces a multiplication of the methods and tools they master and use (Casadesus-Masanell and Tarziján, 2012).

An interactive dynamic view would first require i) assessing current innovation measurement practices. During this phase, the project manager needs to identify existing innovation tools in the firm and the measures used at the

project level. Based on this possibly vast set of measures, the team in charge of the project should set priorities and recommend a small number of measures; then, ii) these measures would have to be shared and implemented by other functional managers inside the firm. Together, they may interactively reach an agreement and improve the existing measures. Each functional manager would thus have their own set of measures, and others would be used by all functional managers; iii) the final phase would consist in deploying and implementing these measures. Attempts have been made to develop such models (Richtner *and al.*, 2017). However, so far, they lack a connection between innovation process and managerial control. Spekle and al. (2017) notes that another useful extension would be to investigate the links with leadership styles. The major leadership styles have implications in terms of creativity and managerial control. If it shows that firms implement different practices depending on their leadership styles, such an approach may solve the conundrum of control and creativity.

Chapitre 4 : Un pilotage inabouti

Question de recherche

Quelles interdépendances entre contrôle et créativité, quels sont les rôles du contexte organisationnel ?

Chapitre 1 : Le pilotage des processus d'innovation : un contrôle de gestion sur mesure

Chapitre 2 : Design de la recherche

Chapitre 3 : Etude exploratoire des outils et pratiques de pilotage des processus d'innovation

Quelle typologie de pilotage des processus d'innovation ?

Article	1	2	3
Titre	Pilotage des processus d'innovation : Etude exploratoire des outils et pratiques	La place des outils de gestion dans le pilotage des processus d'innovation	Creativity and forms of managerial control in innovation processes: tools, viewpoints and practices
Méthode	16 entretiens exploratoires dans 11 organisations	Questionnaire auprès de 169 individus	

Quel équilibre entre contrôles formels et pratiques informelles ?

Chapitre 4 : Un pilotage inabouti

Article	4
Titre	Le pilotage des processus d'innovation de rupture : un puzzle d'outils et de pratiques comme garde-fou
Méthode	3 études de cas

Quelles inspirations peut-on tirer dans d'autres organisations où le contrôle de gestion est en tension ? Le cas de l'ESS.

Chapitre 5 : L'économie sociale et solidaire, un étalon pour le pilotage des processus d'innovation ?

Article	5	6	7
Titre	Entreprendre dans l'économie sociale et solidaire : entre contrôle et créativité	La construction d'un outil de contrôle de gestion innovant dans l'économie sociale et solidaire : le cas de la fondation Apprentis d'Auteuil	L'innovation : un levier pour professionnaliser l'économie sociale et solidaire en s'appuyant sur ses valeurs. Le cas de la fondation protestante Sonnenhof
Méthode	1 étude de cas longitudinale et entretiens dans 6 organisations	1 étude de cas longitudinale	1 étude de cas longitudinale

Chapitre 6 : Discussion et conclusion générale

Plan du chapitre 4

CHAPITRE 4 : UN PILOTAGE INABOUTI.....	211
PLAN DU CHAPITRE 4.....	213
1. <i>Résumé étendu</i>	215
1.1. Motivations.....	215
1.2. Objectifs.....	215
1.3. Positionnement de l'article dans la thèse.....	215
1.4. Design et méthodologie.....	216
1.5. Résultats principaux.....	216
1.6. Originalité.....	217
1.7. Implications pour ce travail doctoral.....	217
2. <i>Le pilotage des processus d'innovation de rupture : un puzzle d'outils et de pratiques comme garde-fou</i>	219
2.1. Introduction.....	219
2.2. Revue de littérature.....	220
2.2.1. Le prisme de la théorie néoinstitutionnelle.....	221
2.2.2. Les possibles structurations du contrôle dans le pilotage des processus d'innovation.....	224
2.3. Étude empirique.....	227
2.3.1. Cadre méthodologique de la recherche.....	227
2.3.2. Résultats obtenus.....	231
L'utilisation d'outils de gestion formels.....	231
Des outils en évolution.....	234
Des pratiques informelles en compensation au besoin de formalisme.....	236
Le consensus pour confirmer l'intuition.....	239
2.4. Discussion.....	240
2.4.1. Un pilotage en pleine conscience.....	240
2.4.2. Un puzzle de principes et d'outils au-delà du contrôle cybernétique.....	241
2.4.3. Une instrumentation inaboutie.....	243
2.5. Conclusion.....	244

1. Résumé étendu

1.1. Motivations

Après un travail exploratoire qualitatif et un travail descriptif quantitatif, il apparaît comme nécessaire de poursuivre notre recherche sur les usages des acteurs pour piloter l'innovation dans les organisations. Cette étude complémentaire permet notamment d'étudier les équilibres trouvés par les organisations entre pratiques informelles et outils de contrôle de gestion formels. Nous étudions les rôles de ce pilotage pour les processus d'innovation et les distinctions que nous avons pu constater entre les acteurs.

1.2. Objectifs

L'objectif de cet article est de tester les deux hypothèses de recherche que nous avons pu mettre en évidence dans les articles précédents.

H1 : Les organisations communiquent une représentation homogène du pilotage des processus d'innovation, un comportement similaire, avec une utilisation importante des outils de contrôle de gestion formels.

H2 : Les organisations, lors de leur prise de décisions dans le processus d'innovation, s'appuient plus fortement sur des pratiques informelles que sur les outils de contrôle de gestion formels construits.

Nous répondons à la sous-question de recherche « quel équilibre entre contrôles formels et pratiques informelles ? ».

1.3. Positionnement de l'article dans la thèse

L'article se place dans la continuité des articles 2 et 3. Dans l'article 1, nous avons représenté le pilotage des processus d'innovation selon un iceberg où la partie émergée symbolise la communication des organisations dont les outils de contrôle de gestion sont largement utilisés pour piloter les processus d'innovation. La partie immergée, quant à elle, représente une réalité différente où les décisions se basent majoritairement sur les pratiques

informelles. Dans cette lignée, cet article va plus loin pour comprendre ces deux parties de l'iceberg.

1.4. Design et méthodologie

Nous étudions deux littératures complémentaires dans ce travail. La théorie néoinstitutionnelle permet de tester l'éventuel phénomène de mimétisme que nous constatons dans la représentation du pilotage des processus d'innovation avec une utilisation forte des outils de contrôle de gestion formels. Nous complétons cette étude par la littérature sur les packages de contrôle qui permet d'envisager les outils de pilotage comme un système.

La partie empirique de cet article est constituée de trois études de cas longitudinales. Les organisations ont toutes la caractéristique d'avoir développé récemment des innovations de rupture, stratégiques pour leur avenir. Bricolo⁵ a développé la tondeuse à trois roues. Telco⁵ a travaillé sur le réseau LoRa. Enfin la dernière structure, Fluido⁵, de taille plus restreinte, a développé un nouvel appareil de mesure de débit qui ne requiert aucun capteur dans le tube de mesure. Nous avons mené des interviews semi-directives comme principal moyen de collecte de données.

1.5. Résultats principaux

La première hypothèse a été testée sous le prisme du mimétisme, proposé dans la théorie néoinstitutionnelle. Nous avons pu nous rendre compte que le contrôle de gestion s'effectuait en pleine conscience. En effet, même si les organisations communiquent sur l'utilisation d'outils formels et un contrôle qui se veut rationnel, elles utilisent également des pratiques informelles et ont conscience d'être à la recherche d'un équilibre entre les deux. Les organisations

⁵ Ces pseudonymes réfèrent aux activités des entreprises afin de garder leur identité anonyme.

ne sont pas dupes et ne cherchent pas à imiter à tout prix les pratiques utiles dans d'autres contextes. Elles ont conscience que le contrôle de gestion est nécessaire à tout développement et que l'enjeu est de trouver les bons indicateurs, le bon rythme de suivi.

Pour la seconde hypothèse, nous avons observé que de nombreuses décisions se prennent à l'encontre des résultats des indicateurs proposés par les outils de contrôle de gestion. Le contrôle intuitif est très présent dans le contexte des innovations et si les acteurs croient au développement du produit, cela est favorable à sa continuité. Ils utilisent les outils de contrôle de gestion comme des garde-fous selon la définition proposée par Lambert et Sponem (2009). Les différentes pratiques se combinent tel un puzzle et l'important est de trouver un équilibre entre le contrôle formel dont les excès peuvent inhiber la créativité et les pratiques informelles qui peuvent entraîner des jeux de pouvoir pouvant être néfastes.

1.6. Originalité

Alors que les articles précédents étaient exploratoires, dans ce travail de recherche nous sommes allés plus loin. Nous avons rencontré différents acteurs autour d'un même projet pour déceler les similitudes et les convergences entre les outils et pratiques. Les résultats se placent dans la lignée du courant de littérature visant à réconcilier outils de contrôle de gestion et innovation. Toutefois, ils soulèvent le fait que le pilotage actuellement utilisé est inabouti, pas encore optimal et qu'il nécessite des recherches complémentaires pour pouvoir formuler des recommandations managériales.

1.7. Implications pour ce travail doctoral

L'article met en avant que les systèmes de contrôle de gestion développés dans les trois organisations sont relativement récents. Les innovations sont des innovations de rupture et les acteurs sont hésitants sur les outils et pratiques à adopter. Les dispositifs classiques ne semblent pas réellement adaptés. En effet, les acteurs en ont mis en place de nouveaux qui sont testés puis modifiés

ad hoc. Si l'usage d'un outil unique et isolé est clairement dépassé, nous ne sommes pas pour autant en présence d'un système de pilotage optimal. L'outillage reste encore limité et ne répond pas aux attentes de tous les acteurs. Outre l'idée de développer des outils différents avec des pratiques variées pour trouver un équilibre entre formel et informel, nous ne pouvons faire ressortir de cette étude des recommandations managériales précises en termes d'indicateurs à mettre en place. Les pratiques de contrôle de gestion des processus d'innovation n'apparaissent pas comme abouties et nécessitent des recherches complémentaires qui pourraient s'orienter, par exemple, dans un contexte similaire auprès d'organisations qui développent de façon récurrente des innovations de rupture ou dans un autre contexte où le contrôle de gestion serait aussi en tension.

2. Le pilotage des processus d'innovation de rupture : un puzzle d'outils et de pratiques comme garde-fou

2.1. Introduction

Contrôle de gestion et innovation sont-ils en contradiction ? La réponse n'apparaît pas comme évidente. De nombreux auteurs travaillent sur le sujet. Certains d'entre eux vont à l'encontre du cadre et du contrôle proposés par les outils de contrôle de gestion pour éviter de perdre la créativité nécessaire aux projets d'innovation (Anderson, Potočník et Zhou, 2014 ; Chiapello, 1997 ; Christensen, Kaufman et Shih, 2008 ; Gilson *et al.*, 2005 ; Jørgensen et Messner, 2009 ; Touchais, 2006). D'autres en revanche voient les outils de contrôle de gestion comme de réels soutiens à l'innovation (Adler et Chen, 2011 ; Dangereux, Chapellier et Villesèque-Dubus, 2017 ; Spekle, Van Elten et Widener, 2017). En effet, l'innovation est au cœur de la stratégie de nombreuses organisations, requiert des investissements et par conséquent nécessite un pilotage, un suivi de gestion. Certains auteurs tentent de réconcilier les outils de contrôle de gestion et l'innovation (Berland et Persiaux, 2008 ; Dangereux, Chapellier et Villesèque-Dubus, 2017 ; Raedersdorf, 2019). Nous nous plaçons dans cette lignée.

Raedersdorf (2019), dans une étude qualitative, a mis en évidence la représentation du pilotage des processus d'innovation tel un iceberg. Dans cette métaphore, la partie émergée correspond à une représentation du pilotage des processus d'innovation. Il s'agit du discours officiel où les outils de contrôle de gestion sont largement utilisés et où le pilotage des processus d'innovation a lieu de façon rationnelle en utilisant des indicateurs qui sont utiles. La partie immergée de l'iceberg représente le phénomène réellement observé dans les organisations. Dans cette seconde partie, la situation est plus complexe : le processus d'innovation est itératif et les décisions sont basées sur les pratiques informelles parfois en contradiction avec les indicateurs des outils de contrôle de gestion. Cette représentation a amené l'auteur à définir deux hypothèses :

H1 : Les organisations communiquent une représentation homogène du pilotage des processus d'innovation, un comportement similaire, avec une utilisation importante des outils de contrôle de gestion formels.

H2 : Les organisations, lors de leur prise de décisions dans le processus d'innovation, s'appuient plus fortement sur des pratiques informelles que sur les outils de contrôle de gestion formels construits.

Dans ce travail, nous souhaitons tester ces deux hypothèses. Nous nous appuyons sur deux cadres d'analyse, développés dans la première partie de notre étude. Nous testons la première hypothèse avec le prisme de la théorie néoinstitutionnelle (TNI). Nous étudions la seconde hypothèse à l'aide du cadre conceptuel proposé par Malmi et Brown (2008). La notion de package de contrôle nous permet de mieux appréhender l'utilisation de dispositifs multiples. Si les outils et pratiques de gestion en place dépassent l'outil classique, formel, calculatoire, nous proposons de compléter ce cadre d'analyse par une réflexion autour des rôles des systèmes de contrôle de gestion à l'aide de la typologie proposée par Lambert et Sponem (2009). Notre terrain d'étude est constitué de trois études de cas : Bricolo, Telco et Fluido⁶. Dans chacune de ces organisations, nous étudions le pilotage d'innovations qui sont stratégiques pour ces organisations. La seconde partie de ce travail présente notre méthodologie de recherche ainsi que les résultats de cette étude terrain. La discussion qui suit a pour vocation de relier notre terrain d'étude et nos cadres d'analyse sous le prisme des deux hypothèses formulées.

2.2. *Revue de littérature*

Nous étudions deux littératures complémentaires dans ce travail. Dans un premier temps, la TNI permettra de tester l'éventuel phénomène de

⁶ Ces pseudonymes réfèrent aux activités des entreprises afin de garder leur identité anonyme.

mimétisme que nous pouvons constater dans la représentation du pilotage des processus d'innovation avec une utilisation forte des outils de contrôle de gestion formels. Toutefois, d'autres outils sont également présents comme l'utilisation de pratiques informelles, dans une deuxième partie, nous complétons donc cette étude par la littérature sur les packages de contrôle qui permettent d'envisager les outils de pilotage comme un système. Enfin Lambert et Sponem (2009) ont proposé une typologie des rôles des systèmes de contrôle de gestion qui permettront de mieux comprendre leurs usages.

2.2.1. Le prisme de la théorie néoinstitutionnelle

L'innovation constituant le fer de lance d'un grand nombre d'organisations, le pilotage des processus d'innovation est stratégique. Les travaux de Mintzberg, Ahlstrand et Lampel (2005) mettent en exergue l'importance du rôle du dirigeant dans le déploiement de la stratégie de l'organisation. Son rôle est déterminant dans la façon de diriger et de conduire les activités clés. L'innovation fait partie intégrante des stratégies revendiquées par les organisations et son pilotage n'échappe pas à la vision du stratège. Selon des recherches en anthropologie, un phénomène de mimétisme est inhérent à tout comportement humain et donc par extension à toute décision stratégique (Girard, 1972). Le mimétisme renvoie à un comportement de réflexe adaptif, contrairement à l'imitation qui relève d'un agissement volontaire et intentionnel (Baudonnière, 1998). Cette approche nous semble intéressante dans le cas de l'innovation, qui représente un contexte instable, incertain. Ce concept a en effet été utilisé dans différentes théories comme une réponse à l'incertitude, c'est le cas de la théorie néoinstitutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983), de la théorie de l'information en cascade (Banerjee, 1992 ; Bikhchandani, Hirshleifer et Welch, 1992) ou de la théorie des conventions (Gomez, 1996). Ainsi dans des contextes incertains avec peu de visibilité sur les conséquences de ses choix, comme peut l'être l'innovation, les auteurs s'accordent sur la constatation d'une convergence des comportements (DiMaggio et Powell, 1983 ; Galaskiewicz et Wasserman, 1989 ; Gomez, 1996 ; Haverman, 1993 ; Lieberman et Asaba, 2006).

Lieberman et Asaba (2006) avancent que ce phénomène doit avoir un intérêt rationnel, c'est-à-dire économique et calculatoire. Selon les approches, il serait conditionné par différents intérêts. Ainsi dans la théorie de l'information en cascade, il s'agit d'une recherche de maximisation des gains en situation de risque, la rationalité étant guidée vers un calcul et une instrumentalisation. Dans la théorie des conventions, la rationalité est plus évaluative. Gomez (1996, p. 67) met en exergue qu'« imiter ce que l'on croit être le comportement normal est la solution raisonnable à l'incertitude ». Selon l'approche néoinstitutionnelle, cette homogénéisation des comportements serait le résultat d'un isomorphisme institutionnel qui est expliqué par trois mouvements selon le modèle de DiMaggio et Powell (1983) :

- L'isomorphisme mimétique, où les organisations vont imiter les pratiques d'autres entreprises similaires ou considérées comme des modèles. Le mimétisme serait plutôt recherché suite à des motivations symboliques et rituelles plutôt que rationnelles (Lieberman et Asaba, 2006), notamment par le fait de garantir une légitimité aux activités de l'organisation (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977) ou de permettre de réduire l'incertitude face aux actions à entreprendre (Moquet, 2005). La légitimité s'entend ici selon la définition de Suchman (1995) qui la définit comme une perception généralisée selon laquelle les actions d'une organisation sont convenables, désirables et conformes à un système de normes, valeurs, croyances et définitions socialement construit.
- L'isomorphisme normatif, où le développement des normes et des standards va favoriser une évolution des pratiques. Dans le cadre du pilotage des processus d'innovation, nous pouvons ainsi par exemple citer la norme ISO 9001 qui comprend des exigences en rapport avec l'innovation. Des fascicules documentaires comme le FD X50-271 vont guider à la mise en œuvre stratégique et opérationnelle de l'innovation dans les organisations (PME et ETI principalement). Le comité technique de l'organisation internationale de normalisation (ISO/TC 279)

contribue également à la normalisation de l'innovation et de son management.

- L'isomorphisme coercitif, où l'évolution du cadre réglementaire et juridique va pousser les organisations au changement et à l'adoption de pratiques standardisées. Le contrôle de gestion ne semble a priori pas concerné par de telles influences. Toutefois, la possibilité pour les organisations de bénéficier des avantages des mesures de soutien aux activités de recherche et développement, (comme le crédit d'impôt recherche) va pousser les entreprises à mettre en place des outils de suivi des activités d'innovation et des coûts engendrés par celles-ci pour pouvoir ensuite bénéficier de l'avantage fiscal et obtenir la documentation permettant de justifier les déclarations effectuées auprès de l'administration fiscale.

Dans ce paradigme, les systèmes de contrôle de gestion formels, outre leur contribution à une optimisation de la performance des structures, vont permettre d'afficher l'image d'une entité bien gérée, poursuivant des objectifs rationnels (Covaleski, Dirsmith et Samuel, 1996 ; Meyer et Rowan, 1977). Les systèmes de contrôle de gestion sont alors mis en place et incarnent des idéaux de contrôle et de performance (Boitier et Rivière, 2011 ; Hasselbladh et Kallinikos, 2000 ; Scott, 2001), des « mythes rationalisés » (Hatchuel et Weil, 1999). Différentes études empiriques ont confirmé cette thèse (Dillard, Rigsby et Goodman, 2004 ; Hopper et Major, 2007). Dans l'implantation de nouvelles pratiques de gestion, les institutions jouent donc un rôle non négligeable notamment en légitimant ces comportements. Ils représentent des mythes qui sont adoptés pour mettre en évidence que l'organisation se conforme aux institutions externes.

Ces nouvelles pratiques ne sont toutefois pas garantes d'une meilleure efficacité de l'organisation. Les travaux d'Abrahamson et Rosenkopf (1993) ont ainsi mis en évidence que certaines pratiques sont adoptées même si elles n'apportent pas de bénéfices mais qu'elles permettent uniquement de se

conformer à un standard. Et cette tendance à s'inscrire dans un mimétisme reste vraie alors même que l'organisation détient des informations permettant d'appuyer qu'il s'agit d'un mauvais choix (Barreto et Baden-Fuller, 2006). Les auteurs de ce courant se situent alors dans la même veine que Levinthal et March (1981) qui ont mis en avant que lorsqu'un ensemble d'acteurs sociaux adoptent un comportement, il sera considéré comme institutionnalisé et d'autres acteurs sociaux seraient incités à l'adopter sans trop se poser de questions.

Différentes raisons vont conduire les organisations à utiliser des méthodes similaires qu'elles soient jugées favorables et efficaces ou non. Ces raisons peuvent être : économique, calculatoire ou évaluative, une quête de légitimité normative ou coercitive, des organes de régulation ou des organisations en position de leadership voire la société en général. Une stratégie d'entreprise est considérée comme rationnelle lorsqu'elle est acceptée dans un champ organisationnel (Aldrich et Fiol, 1994 ; DiMaggio et Powell, 1983 ; Scott, 1994).

2.2.2. Les possibles structurations du contrôle dans le pilotage des processus d'innovation

Raedersdorf (2019) a mis en avant que le contrôle de gestion des processus d'innovation s'effectuait d'une part par le biais d'outils de contrôle de gestion formels mais aussi avec des pratiques de gestion informelles. Les outils de contrôle de gestion ne manœuvrent pas de manière isolée mais peuvent être intégrés à d'autres outils ou pratiques.

Nous pouvons alors appréhender cet ensemble de dispositifs dans une perspective plus étendue, comme un système ou un package de contrôle (Broadbent et Laughlin, 2009 ; Ferreira et Otley, 2009 ; Malmi et Brown, 2008) avec des dispositifs de contrôles formels, mais aussi des modes de contrôles informels (Chenhal, 2003 ; Guibert et Dupuy, 1997 ; Malmi et Brown, 2008). L'outil de contrôle de gestion n'est alors pas réduit à son aspect calculatoire et à sa capacité d'évaluation économique, il est intégré à un système de contrôle plus global, ouvert et dynamique. Les systèmes de contrôle de gestion sont

composés d'un ensemble de processus comptables et non comptables, de règles et de valeurs, d'outils formels et de pratiques informelles permettant de vérifier la bonne liaison entre la planification stratégique et le management opérationnel. La notion de « package » telle que définie par Malmi et Brown (2008) regroupe les différents systèmes qui ont pu être mis en place à des moments pouvant varier et par différents groupes d'acteurs dont les intérêts peuvent parfois diverger. L'ensemble créé n'est pas nécessairement cohérent et unifié. Le système de contrôle en place est un assemblage d'outils, de techniques et de pratiques, un dispositif dont les objectifs sont de pouvoir contrôler les comportements et les décisions d'autres acteurs de l'organisation, afin de s'assurer qu'ils sont en cohérence avec les objectifs et la stratégie de celle-ci. Chaque dispositif opère de façon semi-autonome et s'articule de manière différente selon les organisations. L'efficacité des packages de contrôle semble être liée au contexte (Bedford, Malmi et Sandelin, 2016).

Le cadre d'analyse défini par Malmi et Brown (2008) propose cinq dimensions dans lesquelles peuvent se placer les dispositifs de contrôle : contrôle administratif, contrôle stratégique (planification), contrôle cybernétique, contrôle par la culture et contrôle managérial (avec un système de récompenses et de rémunérations). Nous reprenons le tableau des auteurs ci-dessous.

Contrôle par la culture						
Clans		Valeurs			Symboles	
Planification		Contrôle cybernétique				Récompenses et rémunérations
Planification à long terme	Plans d'actions opérationnels	Budgets	Système de mesures financières	Système de mesures non financières	Système de mesures hybrides	
Contrôle administratif						
Gouvernance		Structure organisationnelle			Politiques et procédures	

Tableau 26 : les systèmes de contrôle de gestion comme packages

Source : Malmi et Brown, 2008

Ce prisme de lecture des dispositifs de contrôle de gestion proposé par Malmi et Brown (2008) a l'avantage de prendre en compte les multiples points de vue et de limiter les angles morts. Dans le cadre de l'innovation, les points de vue se multiplient du fait de la pluralité des métiers des acteurs qui œuvrent autour du projet. On étudie alors le phénomène organisationnel dans un système plus étendu.

Par ailleurs, pour caractériser la mise en œuvre du contrôle de gestion dans le cadre du pilotage des processus d'innovation, nous pouvons aussi avoir une réflexion autour du rôle du contrôle de gestion. Lambert et Sponem (2009) proposent quatre fonctions (i) partenaire, (ii) gestion discrète, (iii) garde-fou, et (iv) omnipotente. Lorsque le rôle des contrôleurs de gestion est partenaire, ils travaillent main dans la main avec les opérationnels, ils répondent à leurs demandes qui ont directement un rôle à jouer dans les décisions quotidiennes. Lorsque la fonction du contrôle de gestion est qualifiée de discrète, le contrôle de gestion n'a qu'une autorité faible, notamment pour éviter de nuire à la créativité. Le contrôleur de gestion peut aussi être un garde-fou. À nouveau, son autorité est faible, son client est alors la direction générale. Son action peut prendre la forme d'une surveillance discrète des opérationnels. Enfin la fonction omnipotente correspond à une autorité forte des contrôleurs de gestion, la logique de l'entreprise étant très financière. Le tableau ci-dessous synthétise ces quatre types en présentant les avantages et les risques pour chacun d'eux.

	Partenaire	Discrète	Garde-fou	Omnipotente
Autorité	Forte	Faible	Faible	Forte
Client	Local	Local	DG	DG
Avantages	Prise en compte de la dimension financière	Managers responsabilisés à l'ensemble des questions liées à leur périmètre Créativité et réactivité favorisées	Primauté de la réflexion stratégique Formation des cadres dirigeants	Prise en compte systématique de la dimension financière
Risques	Dérive en termes de gouvernance	Contrôle interne Gabegie	Jeux politiques Gabegie	Myopie Inhibition des opérationnels
Rôles	Aide à la décision locale	Mandat discret de vérification	Formation des cadres dirigeants Légitimation	Centralisation du pouvoir

Tableau 27 : synthèse des différents idéaux types des fonctions contrôle de gestion
Source : Lambert et Sponem, 2009

Cette grille de lecture permettra d'apporter une vision complémentaire aux dispositifs de contrôle qui peuvent être mis en place dans les organisations.

2.3. Étude empirique

2.3.1. Cadre méthodologique de la recherche

L'étude de cas apparaît comme un outil méthodologique particulièrement adapté dans notre démarche d'étude qualitative car elle permet de répondre au « comment » d'un phénomène (Yin, 2003). Nous avons opté pour une étude de cas multiple avec un design holistique. Nous avons travaillé sur le pilotage d'une innovation de rupture pour trois organisations différentes. Cette méthode demande au chercheur de collecter les données pertinentes pour répondre à la problématique tout en gardant l'objectivité nécessaire lors de l'analyse (Wacheux, 1996).

Les trois cas que nous étudions sont présentés dans le tableau suivant. Les organisations ont toutes la caractéristique d'avoir développé récemment des innovations de rupture, stratégiques pour leur avenir. Bricolo a développé la tondeuse à trois roues. Telco a travaillé sur le réseau LoRa. Enfin la dernière

structure, Fluido, de taille plus restreinte, a développé un nouvel appareil de mesure de débit qui ne requiert aucun capteur dans le tube de mesure.

Organisation	Secteurs d'activité	Positionnement sur le marché	CA en M€	Effectif	Type d'innovation	Innovation étudiée
Bricolo	Enseigne de bricolage et de décoration	Troisième groupe mondial de la vente de biens de consommation pour le bricolage et la décoration.	10 000 à 30 000	Supérieur à 100 000	Innovation de rupture	Tondeuse à 3 roues
Telco	Télécommunication	Leader mondial	30 000 à 50 000	Supérieur à 100 000	Innovation de rupture	Nouveau réseau de l'internet des objets
Fluido	Fabrication d'instrumentations techniques et scientifiques	Leader mondial des techniques de mesure, contrôle et régulation des fluides.	2 à 50	Entre 100 et 500	Innovation de rupture	Appareil de mesure de débit ne requérant aucun capteur dans le tube de mesure

Tableau 28 : présentation des trois cas étudiés

Nous avons mené des interviews semi-directives comme principal moyen de collecte de données. Ils permettent de comprendre la réalité organisationnelle telle qu'elle est perçue par les acteurs (Giordano, 2003). Ces entretiens ont principalement été effectués auprès de contrôleurs de gestion, directeurs de l'innovation, directeurs généraux et chefs de projet. À l'occasion de ces échanges, nous avons également récolté tous les documents pertinents à la compréhension du pilotage des projets d'innovation étudié (tableau de bord, compte rendu de réunions, planning, présentation des projets, etc.).

Le tableau suivant présente les différents entretiens menés, ainsi que les temps d'observations et de visites.

			Interviews (en minutes)	Visites (en minutes)	Observations (en jours)	
A	Bricolo	A1	Architecte informatique		60	
		A2	Chef de projet 1	67		
		A3	Chef de projet Innovation Manager intrapreneuriat	87		
		A4	Chef de projet 2	63		
		A5	Contrôleur de gestion	95		
		A6	Chef de projet Bricolab	30		
		A7	Observation			3
B	Fluido	B1	Manager de l'innovation	60		
		B2	Manager de l'innovation Responsable R&D Contrôleur de gestion	90		
		B3	Manager de l'innovation		60	
		B4	Chef de projet	70		
		B5	Contrôleur de gestion	93		
		B6	Directeur innovation	132		
		B7	Responsable marketing	85		
		B8	Directeur général	94		
		B9	Manager innovation	120		
C	Telco	C1	Directeur innovation	55		
		C2	Directeur innovation		120	
		C3	Service innovation			1
		C4	Directeur innovation	90		
		C5	Chef de projet	120		
		C6	Manager de la transformation	64		
		C7	Directeur projet innovant	70		
			1 485	240	4	
			24,75 heures	4 heures	4 jours	

Tableau 29 : récapitulatif des données récoltées

Afin d'étudier de façon systématique ce matériel qualitatif, nous avons eu recours au codage à visée théorique. Cette méthode est inspirée de la grounded

theory qui suppose de partir des données du terrain et de faire des allers et retours entre les données recueillies et l'interprétation du chercheur. Ce codage correspond à un raisonnement abductif (Point et Fourboul, 2006). Il est composé de quatre étapes (Strauss et Corbin, 2004) :

- (i) Affecter un code à une unité de texte ;
- (ii) Procéder à un codage ouvert, établir des catégories ;
- (iii) Élaborer un codage axial, établir des liens entre les catégories ;
- (iv) Réaliser un codage sélectif, analyser en profondeur une catégorie, dite clé.

Afin de pouvoir procéder à ce codage, il convient tout d'abord de définir l'unité de texte que nous analysons. Nous choisissons le paragraphe, il permet de comprendre le contexte tout en étant assez fin pour l'analyse.

À la suite de la réalisation des entretiens et à la collecte de documents, nous avons rédigé une prise de notes reprenant le verbatim des interviews, les ressentis, les échanges informels et les autres informations qui ont été collectées. Quelques semaines plus tard, nous avons retravaillé le document avec un regroupement des verbatims par thématiques, notes de l'entretien ou extraits du document. Nous avons alors obtenu une première interprétation de nos hypothèses. Les étapes suivantes ont consisté en la comparaison des cas puis l'analyse et l'écriture des résultats.

Le principal biais de cette posture est l'effet d'Hawthorne que nous avons pris en compte et compensé par des rencontres multiples et distancées des personnes interviewées ainsi que des journées d'observation dans les organisations A et C.

2.3.2. Résultats obtenus

L'utilisation d'outils de gestion formels

Dans les trois organisations étudiées, nous avons constaté une utilisation d'outils formels par l'ensemble des acteurs. Fluido, Telco et Bricolo ont toutes instauré des réunions de suivi de projets lors desquelles les différents organes preneurs de décisions doivent présenter les innovations et la tenue d'indicateurs formels et obligatoires.

La contrôleur de gestion de l'organisation Fluido (B5) témoigne de l'utilisation de deux outils formels récemment mis en place (i) Sciforma, un logiciel spécifique de gestion de projet qui est utilisé pour obtenir un suivi des coûts, des investissements ou encore des heures passées et (ii) un calcul de retour sur investissement (ROI) sous la forme d'un tableau Excel. Pour elle, la mise en place de ces outils est un réel plus pour l'organisation. Assez récente, la mise en place d'outils est allée de pair avec l'obtention d'un crédit d'impôt recherche (CIR) et d'une aide de la banque publique d'investissement (BPI). Elle explique « *nous n'étions pas encore très bien équipés, donc cela était vu comme une contrainte. On avait dû bricoler un peu et c'était assez lourd. Mais finalement, les chefs de projet ont trouvé que c'était une bonne chose car ils ont été obligés de découper le processus, de se poser des questions.* » Ces outils ont mis en évidence que la société « *ne stoppe pas assez les projets et que les équipes ont parfois tendance à être trop optimistes sur l'aboutissement technique et à ne pas se dire stop, on a dépensé 500 000 € ou 1 000 000 € d'investissement, le projet n'avance pas, il faut aller dans une autre voie.* » Pour le directeur innovation (B6) Sciforma a été mis en place pour avoir un outil centralisé, une vision d'ensemble de tous les projets de la société. Travaillant en mode projet, leur nombre a augmenté et l'idée était d'avoir une vision d'ensemble des projets, de leur avancée, de pouvoir prioriser et manager chaque projet.

Le contrôleur de gestion de la société Bricolo (A5) témoigne lui aussi de la mise en place récente d'outils formels « *c'est nouveau, on veut formaliser, être standard* ». L'idée est pour lui d'avoir « *un petit cadre, on ne les limite par sur*

les usages clients, les idées qu'ils ont. » Les chiffres qui doivent obligatoirement être suivis sont : les coûts de développement, le gain d'achat et le retour sur investissement. Il explique que le chef de projet doit tout remplir car le contrôleur de gestion ne le fait pas contrairement à l'entreprise Fluido. Dans la société Bricolo, les contrôleurs de gestion viennent challenger les chefs de projet et les assister mais ils ne les remplacent pas. Le chef de projet de Bricolo (A2) témoigne qu'il « *y avait aussi un indicateur formel que l'on suivait de près. C'est le nombre de chefs produits que l'on avait avec nous, c'est-à-dire le nombre d'espoirs de commandes que l'on pouvait avoir. Tous les mois, on faisait une nouvelle estimation. À partir du moment où nous sommes allés chercher tout le monde, on avait toujours plus de moyens. La direction nous a toujours soutenus car ce n'était pas qu'un produit innovant, c'étaient des ventes assurées. C'était le principal indicateur et une force de négociation avec l'industriel. On avait donc toujours en face de nous l'indicateur des ventes sur le volume de quantités* ». Le chef de projet explique qu'ensuite, le taux de retour ou l'indicateur de satisfaction ont été des indicateurs forts. Les différents acteurs de la société Bricolo se sont accordés à dire que le « *brief* » qu'ils ont eu en début de projet a permis de formaliser les attentes et a posé pour la première fois un très bon cadre pour le développement de l'innovation. Le contrôleur de gestion (A5) aime à préciser qu'« *un brief réussi c'est un projet réussi et un brief imprécis c'est une connerie précise* ». Le chef de projet rejoint cette idée puisqu'il explique « *d'habitude quand on a un brief, il n'est pas construit. Là c'est la première fois que nous arrivions à prioriser les projets* ».

Chez Telco également, les outils formels en place sont utilisés et acceptés par les acteurs. Le chef de projet (C5) témoigne que, tout comme chez Bricolo, « *une business unit doit obligatoirement sponsoriser le projet* », cela permet de garantir des clients futurs. En outre, ils n'ont pas le droit de laisser un projet sans mise à jour plus de 6 mois : ils doivent expliquer et rendre des comptes. Dans les trois sociétés, une part belle est donnée aux réunions de suivi de projets. Ce sont des réunions formelles, planifiées, avec un ordre du jour et qui permettent de prendre des décisions. Chez Telco, ces réunions s'appellent des

boards, le chef de projet (C5) explique « *un board est fixé à une date donnée et quand on a besoin ou que l'on doit présenter un sujet au board on doit s'inscrire. Les boards sont des réunions qui durent 3 à 4 heures et les équipes passent les unes après les autres. On nous demande de ne pas dépasser 15 à 20 minutes. 10 minutes de présentation, 10 minutes de questions/réponses et c'est au tour de l'équipe suivante.* » Pour ne pas dépasser les 10 minutes, Telco a formé tous ses chefs de projet à l'art du pitch. Le chef de projet interrogé témoigne qu'à la suite de sa première intervention au board, une personne assistant à la réunion par téléphone a témoigné « *c'est complètement dingue, il y a deux mecs qui sont arrivés, ils ont parlé 5 minutes, ils ont présenté une lampe et ils sont partis avec 400 000 €, je n'ai jamais vu ça.* » Selon le chef de projet, c'est leur formation et leur manière de présenter le projet qui ont été des facteurs clés de succès. En termes d'indicateurs, chez Telco, la création se fait de manière collégiale. Le chef de projet témoigne que « *si les indicateurs dans la manière où ils sont conçus et avec ce qu'ils disent ne sont pas partagés, ils sont remis en question. Il y a nécessairement une phase de consensus.* »

Les différentes personnes interrogées ont toutes conscience que les outils sont nécessaires au pilotage des processus d'innovation. Le responsable innovation chez Fluidio témoigne que « *le chef de projet est leader sur l'utilisation des outils en place. Ils sont conscients des prix et de l'importance de ces derniers et de l'intérêt de travailler ensemble* ». Toutefois, en fonction des métiers, l'utilisation des outils a lieu de façon plus ou moins contrainte. La contrôleur de gestion de Fluidio (B5) explique que lorsque les chefs de projet le souhaitent, surtout avant certaines prises de décisions, ils peuvent venir la voir et faire des scénarios de calcul de coûts en fonction des différentes options. Elle explique que certains chefs de projet « *subissent ces moments, d'autres l'ont vraiment intégré et viennent en amont dès qu'ils pensent que ce qu'ils ont envisagé de changer va avoir un impact sur le coût* ». Pour elle, « *naturellement toute une partie des chefs de projet, le coût du projet, ce n'est pas leur problème. L'important pour eux c'est qu'il faut que ça avance, de sortir un produit technologiquement opérationnel. Et le fait qu'ils rencontrent un marché ou*

qu'ils respectent les coûts c'est loin d'eux, même si de plus en plus c'est important ». Le responsable marketing de Fluidio (B7) témoigne qu'en effet l'outil « *permet de mieux gérer, ça a le mérite de les cadrer même si ce n'est pas une solution miracle car les projets n'avancent pas plus vite* ». Pour la seconde chef de projet de Bricolo (A4), les outils « *servent surtout à informer et rassurer, mais ne l'aident pas dans son quotidien* ». Le directeur innovation chez Fluidio (B6) reste attentif à ne pas mettre trop d'outils en place car « *les indicateurs, les process ce sont des barrières* ».

Des outils en évolution

Dans les trois cas étudiés, les outils ont été mis en place récemment et sont amenés à évoluer. Chez Bricolo, la chef de projet innovation témoigne que « *les outils se sont construits d'eux-mêmes au fur et à mesure de l'avancée du projet* ». La contrôleur de gestion a eu ce même témoignage. Le même phénomène est constaté chez Telco et Fluidio. Dans ce dernier cas, des indicateurs ad hoc sont construits au fur et à mesure, le chef de projet (A4) explique que « *sur la définition des indicateurs, on les crée au fur et à mesure en fonction des besoins. On essaye de trouver une réponse et nous mettons l'indicateur en place.* » Dans chacun des cas, lors des présentations des projets, une diapositive est obligatoire et ensuite les chefs de projet sont libres d'ajouter les indicateurs jugés nécessaires. Le chef de projet de Telco (C5) explique qu'à chaque dysfonctionnement, un nouvel indicateur était créé et lorsque le problème était résolu, ils enlevaient l'indicateur, c'est en cheminant que les indicateurs ont été trouvés. Chez Bricolo, nous retrouvons la même vision des indicateurs. La manager de l'innovation témoigne qu'avec ce projet « *ils ont essuyé les plâtres, tout s'est construit au fur et à mesure, nous avons des choses à améliorer* ». Le contrôleur de gestion de Bricolo a un avis plus tranché sur la question. En effet, pour lui, « *il y a une règle de base dans le processus c'est que le processus ne doit pas s'adapter c'est aux équipes de s'adapter au processus car celui-ci est structurant. C'est ça qu'il faut comprendre et c'est ce que j'essaie d'expliquer ici. Le processus ne contraint pas, il libère l'homme* ».

Toutefois, les outils en place ne sont pas forcément les plus adaptés et les différents acteurs s'en rendent compte. Dans la société Fluidio, le responsable marketing (B7) n'utilise pas réellement Sciforma, il explique « *oui je l'utilise, de temps en temps quand je dois reporter les heures que j'ai passées sur un projet. Mais il n'est pas plus utilisé que ça* ». Il explique que les prévisions temporelles qui y sont indiquées et discutées lors des réunions ne sont que rarement respectées. S'ils communiquent dessus auprès des clients ou des vendeurs, mais que le produit tarde à sortir, ils perdent de la crédibilité. Le directeur général (B8) ne l'utilise pas vraiment non plus, il le qualifie de « *très moyen* ». Le chef de projet n'est pas satisfait non plus, il utilise un fichier Excel pour suivre son projet en parallèle. Il (B4) explique « *je le remplis, je suis contraint et forcé mais bon c'est bien aussi de faire un rapport mensuel donc chaque mois je mets les coûts, les heures passées sur les projets, les investissements et les avancées du projet* ». La contrôleuse de gestion regrette le manque d'interactivité dans Sciforma avec les indicateurs. Le directeur de l'innovation a conscience de ces biais. Pour lui, l'outil a été planifié pour faire un suivi de l'ensemble des projets mais il est lourd et n'est pas du tout convivial. Il consent que pour le chef de projet qui doit l'utiliser tous les jours ce ne soit pas agréable. Il soulève également un second problème, il s'agit d'un outil très spécifique à Fluidio, il a fait l'objet de nombreux développements pour être en accord avec les attentes de la société. Mais aujourd'hui si les équipes appellent la hotline, ils ne peuvent pas répondre car ils ont trop de spécificités. Il en va de même pour les nouvelles versions pour lesquelles il est nécessaire de repayer une customisation.

Le calcul du ROI lui non plus n'est pas optimal. La contrôleuse de gestion (B5) explique « *nous sommes passés à un calcul trop tôt et trop rigoureux. C'est normal que le chef de projet ait du mal à adhérer car nous sommes trop tôt. On a essayé de faire quelque chose mais pour moi cela ne reflète pas la réalité, on le fait pour remplir la case* ». Elle s'étonne que les indicateurs soient si contraints par le groupe mais qu'au moment de prendre des décisions on ne les suive pas. Elle explique « *je suis convaincue que ce projet c'est l'avenir de notre site, toutefois si je fais des calculs financiers purs et durs, je ne le suis pas. A*

aucun moment chez Fluidio, un projet n'a été arrêté car les indicateurs financiers étaient mauvais. » Les réunions organisées ne sont pas non plus satisfaisantes chez Fluidio, le directeur général constate le peu de décisions qui sont discutées alors qu'il s'agit à la base d'un organe de décision. Il regrette que des sujets très techniques y soient abordés.

Ainsi des axes d'améliorations sont envisagés par les différentes organisations. Pour le responsable marketing chez Fluidio (B7) il faut formaliser l'informel et « *éviter que les décisions prises autour de la machine à café ne soient pas communiquées à tous, car ensuite les gens disent qu'ils ne savent pas ou feignent ne pas savoir* ». Le directeur général (B8) de la structure essaye de transmettre des réflexes de base, c'est-à-dire « *raisonner clients, raisonner valeurs, que l'on pèse systématiquement un coût par rapport à une valeur, qu'on réfléchisse avant de faire, ne pas mettre des délais trop restrictifs et que s'il faut faire une étude supplémentaire qui rajoute un mois de plus on le fait.* » La contrôleuse de gestion (B5) souhaiterait faire un suivi des stocks, elle explique que « *le suivi des stocks est un indicateur que l'on ne suit ni dans Sciforma, ni dans le calcul du ROI. Pour lancer un nouveau produit, il faut faire un surstock, nous sommes obligés de stocker. Aujourd'hui, cela devient problématique car le niveau de stock pour la recherche et le développement est important. Cela pose également problème pour les questions de dépréciation car les pièces ne tournent pas* ». Le directeur de l'innovation (B1) est lui à la recherche d'indicateurs « *mous* ». Il les définit comme « *des indicateurs où les gens peuvent se lier, voir leur utilisation et leur impact, se rendre compte des enjeux, connaître l'histoire du projet* ».

Des pratiques informelles en compensation au besoin de formalisme

Lors de chacun des cas étudiés, les personnes interviewées ont mis en avant le pilotage effectué par des pratiques informelles. Chez Telco, c'est le projet en lui-même qui a pris naissance dans des échanges informels. Le chef de projet (C5) raconte : « *La naissance du projet, entre R. et moi, ça s'est fait à la machine à café et c'est devenu le développement stratégique de Telco. C'est passionnant*

lorsque ça se passe comme ça. Ça ne peut pas être que du stratégique, du connu, du planifié. Nous étions à un bureau d'écart, nous avons commencé à nous dire que moi j'avais les connaissances sur le fonctionnement du réseau et lui se demandait si les gens ne pouvaient pas le déployer eux-mêmes. L'idée était donc d'avoir une technologie qui permet d'avoir un mode déploiement de réseau collaboratif, ce sont les clients qui déploient une partie du réseau. C'était déjà quelque chose d'innovant et ensuite on s'est demandé ce qu'on pouvait mettre dessus comme service. Je pense que les locaux tels qu'ils ont été conçus, aident vraiment à la création d'idée. C'est dans un endroit comme le 3^e lieu, le lab que j'ai fait la connaissance de la personne qui nous a aidés à développer cet outil. S'il n'y avait pas eu ce lieu, je ne l'aurais pas rencontré et le développement n'aurait pas été le même. C'est un lieu de fertilisation croisée. » Mais les pratiques informelles ont lieu tout au long du projet chez Telco, avant chaque présentation formelle le chef de projet nous explique qu'il va présenter de façon informelle le projet et ses enjeux aux personnes preneuses de décisions. Cela permet d'échanger, de soulever les points problématiques en amont. Les seuls domaines, où il ne fallait surtout pas d'informel c'était la sécurité, lorsque la lampe a été intégrée dans le réseau. L'interviewé explique « *quand on devait passer l'audit de sécurité il n'y avait pas d'approximation possible. Le réseau chez Telco ça ne peut pas être informel, c'est le cœur de notre société, c'est son ADN. On avait une combinaison d'informel et de formel en fonction des sujets. »* La plus grande part d'informelle qui a été utilisée chez Telco pour ce projet, « *c'est au moment de la résolution des problèmes sur les pertes de messages, on a développé des outils pour analyser nous-mêmes les problèmes. Comme la technologie était nouvelle, on a fait tout nous-mêmes, et là nous étions en mode garage total. Nous sommes allés voir quelqu'un qui n'était pas très occupé et dont les compétences nous intéressaient. La personne était très motivée, et on a créé un outil qui n'existait pas, et c'était que de l'informel. »*

L'informel se retrouve aussi chez Fluidio où le responsable marketing explique que pour lui ce qui fait avancer les projets ce sont les petites réunions autour de la machine à café ou les déjeuners entre collègues. Le chef de projet est

conscient de l'importance des discussions informelles, du feeling. Il témoigne que chez Fluidio « *les coûts ce n'est pas ça qui va faire pencher sur une décision. Bien sûr un investissement, on va réfléchir en fonction des budgets utilisés, mais ce ne sont pas les indicateurs clefs* ». La finance apparaît réellement comme une fonction support et ne prend pas part à tous les suivis, les interventions sont ad hoc. Le chef de projet pratique aussi les échanges informels, surtout en début de projet, il s'agit de réunions debout, une dizaine de minutes où chaque personne présente son avancée de la veille. L'objectif est d'informer, d'échanger, mais pas d'exposer des problèmes trop techniques. La contrôleur de gestion (B5) confirme que l'informel marche très bien lorsque cela se passe en interne mais dès que des personnes de sites distants font partie du projet, cela complique les relations. Le directeur innovation (B6) explique que l'informel prend une part prépondérante dans le département innovation, il a fortement poussé aux développements des pratiques informelles en compensation aux demandes de cadrage imposées par la direction. Il cite en exemple « *on nous a demandé de mettre SciForma, notre réponse a été de créer des cercles technologiques pour échanger avec les communautés de façon informelle. Cela a vraiment été fait en parallèle. Je souhaite que la partie informelle reste importante, nous sommes maintenant en open space à la suite d'une réorganisation.* »

Les pratiques informelles sont également présentes chez Bricolo. Lorsque nous avons demandé au chef de projet quels outils étaient à sa disposition pour piloter les projets, il (A4) a répondu de la façon suivante : « *le principal outil c'est la confiance. Sans la confiance nous n'aurions rien eu au sein de l'équipe de conception, avec la direction, entre les business units puis avec l'industriel. La réussite de ce projet c'est la confiance partout, à tous les niveaux. Ensuite il fallait avoir beaucoup de rythme, nous avons des rencontres régulières et imprévues avec les chefs produits, souvent dehors, sur les pelouses devant un prototype. L'impact de ses réunions hors du cadre a été formidable. Si quelqu'un avait un doute, il suffisait de le tester. Le processus a été grandement accéléré grâce à cela.* » Pour la chef de projet innovation, un des indicateurs majeurs,

non mesurable en tant que tel, c'est la motivation et le tempérament des personnes qui sont derrière le projet et ce n'est pas tant l'idée qui compte que les personnes. Le contrôleur de gestion lui aussi admet la grande part de l'informel dans les prises de décisions. Il explique qu'il existe des critères de go ou de no-go mais que finalement tout se discute.

Le consensus pour confirmer l'intuition

Dans les trois organisations, nous nous apercevons que les outils de gestion existent, qu'ils ne sont pas tout à fait satisfaisants et que les décisions peuvent être prises sur la base des échanges et des pratiques informels. Le responsable marketing chez Fluidio (B7) explique que ses prises de décisions, c'est souvent « *le ventre qui parle* ». Le chef de projet témoigne aussi qu'il s'appuie fortement sur son feeling. L'intuition présente chez Fluidio, nous la retrouvons aussi chez Bricolo et dans une moindre mesure chez Telco, certainement plus mature dans la gestion des innovations. Cette façon de prendre des décisions en fonction de son ressenti s'accompagne d'une recherche de consensus. Le directeur général chez Fluidio témoigne que cette envie d'arriver au consensus est présente dans les gènes de la société. Un des objectifs du directeur innovation est de faire diminuer le temps des réunions, un temps qui est aujourd'hui trop important du fait de cette volonté de rechercher un consensus. Dans l'entreprise Bricolo, la recherche de consensus ralentit traditionnellement le processus, mais le fait d'organiser des réunions à l'extérieur avec un prototype a aidé, selon le chef de projet, à trouver un consensus plus rapidement, à convaincre. Il (A4) témoigne que c'est la première fois où il est arrivé à « *réunir la Pologne, la Russie, la France, l'Espagne et l'Italie sur un projet commun. Tout le monde était autour de la même table* ».

Cette recherche de consensus vient confirmer les intuitions des différents acteurs mais a aussi des travers comme le fait que certaines personnes peuvent abandonner leur avis car ils ont moins de pouvoirs, d'autres peuvent avoir des sentiments de frustration et enfin cela favorise les jeux politiques et le lobbying. Le chef de projet (B4) chez Fluidio témoigne « *oui tout à fait, je fais un peu de*

lobbying mais pas trop, je contacte les différents membres de façon informelle en prévision des prises de décisions. On discute au téléphone, par mail ou entre deux réunions des difficultés et des solutions que j'entrevois et on en discute ensemble pour déjà dégrossir. Les gens sont rarement surpris lorsqu'ils arrivent en réunion ils ont déjà vu les choses. »

Le chef de projet chez Telco (C5) témoigne également que lors d'un préboard, on essaye de chercher un consensus « *les chefs de projet les plus malins vont faire du lobbying en parallèle pour que leur projet ait plus de chances. »*

Le projet de Telco que nous avons étudié est un projet stratégique de la firme. Le chef de projet témoigne qu'ils ont profité de cette situation « *parfois on en a joué, quand quelqu'un nous disait non, vous n'aurez pas accès à ces données, on lui répondait juste « tu fais comme tu veux, SR [PDG de Telco] soutient le projet et si tu as besoin que nous fassions remonter ça à un niveau où ça va devenir un peu compliqué, tu peux essayer ».* C'était donc un pouvoir de négociation important, sans en abuser, il faut l'utiliser aussi car innover parfois ça dérange. »

2.4. Discussion

2.4.1. Un pilotage en pleine conscience

Afin de tester la première hypothèse selon laquelle les organisations communiquent une représentation homogène du pilotage des processus d'innovation, un comportement similaire, avec une utilisation importante des outils de contrôle de gestion formels, nous avons avancé la théorie néoinstitutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983). Celle-ci suppose, que dans un environnement incertain, les organisations auront tendance à toutes adopter un comportement similaire selon un isomorphisme mimétique. Les études de cas nous montrent effectivement que l'ensemble des acteurs témoignent de l'utilisation d'outils de contrôle de gestion, chacune d'elles imposant des indicateurs devant être présentés lors des réunions d'avancées, avec toutes une diapositive obligatoire, normée et comprenant des calculs d'indicateurs comme le ROI par exemple. Toutefois, nous mettons aussi en évidence que les

organisations ne sont pas dupes. Elles vont certes communiquer de prime abord sur un outillage et des pratiques qui semblent similaires, mais lorsque nous les étudions par le biais d'études de cas, il s'avère que les dispositifs ont des spécificités liées au contexte de l'innovation, propres à chaque organisation. Les organisations ont conscience d'utiliser des outils formels, classiques qui ne sont pas nécessairement adaptés. Elles équilibrent ce cadre et cette rigueur par des pratiques informelles qui viennent compléter ces outils mais aussi des indicateurs ad hoc, évolutifs au même rythme que le projet. C'est la raison pour laquelle même si des indicateurs vont indiquer un no-go, le projet persévérera. À ce moment-là, nous avons pu voir que l'intuition et l'expérience des acteurs ont un rôle important à jouer. La TNI ne s'applique donc pas ici, le pilotage a lieu en pleine conscience par les acteurs qui sont à la recherche d'un bon équilibre d'outils.

À noter, que les organisations étudiées ont toutes une taille raisonnable leur permettant d'allouer un certain budget aux questions de contrôle. Il serait intéressant d'étudier l'application de la TNI dans des très petites organisations pour voir si le contrôle de gestion en pleine conscience reste toujours applicable.

2.4.2. Un puzzle de principes et d'outils au-delà du contrôle cybernétique

Avec la seconde hypothèse, nous testons si les organisations, lors de leur prise de décisions dans le processus d'innovation, s'appuient plus fortement sur des pratiques informelles que sur les outils de contrôle de gestion formels construits. Il ressort des études de cas que les pratiques informelles prennent toute leur place dans le pilotage des processus d'innovation. L'intuition et l'expérience des acteurs décisionnaires sont même des éléments clés de la prise de décision. Bon nombre de projets n'auraient pas vu le jour si les décisions étaient basées uniquement sur les outils formels. La tendance qui peut alors être constatée est l'existence de jeux politiques pour influencer les décisions qui seront prises lors des instances officielles. En effet, nous avons pu le constater dans les trois organisations étudiées, les chefs de projet, voire le

directeur innovation ont recours à des échanges informels en amont des réunions de décisions. Leur objectif est de convaincre que leur projet est le meilleur et qu'il faut le laisser poursuivre. Ici les capacités de persuasion du chef de projet ont un poids plus important que les indicateurs. Les instances de décisions ne sont alors plus qu'une formalité pour acter la prise de décision de continuer le projet alors qu'elles vont parfois à l'encontre des indicateurs. Cette façon de faire n'est pas sans danger dans la mesure où un projet pourrait être poursuivi du fait du bon argumentaire du chef de projet mais que celui-ci n'aboutit à rien. De la même manière, un projet pourrait être stoppé malgré ses bons résultats car le chef de projet n'est pas arrivé à convaincre ses partenaires. Dans ce cadre-là, le rôle des dispositifs de gestion est celui de garde-fou (Lambert et Sponem, 2009). L'idée est de minimiser les jeux politiques, d'avertir et de faire prendre conscience des réalités notamment économiques. Comme définit par les auteurs, nous avons effectivement pu constater une primauté de la réflexion stratégique avec un impact relativement faible du pouvoir des contrôleurs de gestion. Le challenge pour les organisations est de trouver un équilibre entre les indicateurs de contrôle de gestion et la place laissée aux échanges informels. Il est essentiel de ne pas tomber dans les excès et ses dangers que sont la perte de créativité due à une omniprésence des outils de contrôle de gestion ou des jeux politiques trop importants dus à une non-considération des outils de contrôle de gestion.

Raedersdorf (2019) a proposé une première analyse du contrôle de gestion des processus d'innovation. L'innovation, par le biais de la métaphore de l'iceberg, présente une vision en deux blocs opposés. Le premier est une représentation du processus d'innovation où les organisations communiquent sur des outils formels utilisés, des pratiques qui font consensus. Le second, la partie immergée de l'iceberg, représente un phénomène différent puisque les outils et pratiques diffèrent selon les organisations et peuvent être formels ou informels. À l'aide des études de cas qui ont été menées dans cette étude, nous proposons une représentation qui va plus loin que celle de l'iceberg. En effet, les études de cas ont montré que les organisations étudiées ont conscience

d'utiliser des outils complémentaires pour équilibrer d'une part le poids du contrôle et d'autre part les dangers du contrôle intuitif.

Les systèmes de contrôle de gestion mis en place dans les organisations ne se limitent donc pas à un fonctionnement cybernétique et nous adoptons ici une perspective plus large et étendue. La notion de puzzle a été introduite dans la littérature sur le contrôle de gestion pour définir les principes et outils utilisés dans le new public management (Bezes et Demazière, 2011 ; Hood, 1991 ; Merrien, 1999). Nous pouvons ici l'appliquer au pilotage du processus d'innovation. L'idée est de mettre en évidence non pas deux blocs opposés comme pouvait le faire la métaphore de l'iceberg (Raedersdorf, 2019) mais des blocs d'outils et de pratiques qui peuvent se compléter. La notion de puzzle nous semble particulièrement adaptée car les différentes briques peuvent s'imbriquer et ainsi former un ensemble plus unifié et homogène. Toutefois, certaines pièces, même si elles peuvent aller dans le même sens, sont susceptibles de ne pas être utilisées correctement. L'homogénéité n'est donc pas assurée et un déséquilibre pourrait représenter un danger. Tout comme dans les pratiques de gestion du pilotage des processus d'innovation, un excès d'informel, sans prendre en compte les briques formelles, peut représenter un danger dans la continuité des projets et inversement.

2.4.3. *Une instrumentation inaboutie*

Nous avons pu voir que les systèmes de contrôle de gestion développés dans les trois organisations étudiées et notamment chez Bricolo et Fluido sont relativement récents. Les innovations sont des innovations de rupture et on sent les acteurs hésitants sur les outils et pratiques à adopter. Les dispositifs classiques ne semblent pas réellement adaptés, les acteurs en ont mis en place de nouveaux qui sont testés puis modifiés ad hoc. Si l'usage d'un outil unique et isolé est clairement dépassé, nous ne sommes pas pour autant en présence d'un système de pilotage global couvrant l'ensemble des dimensions proposées par Malmi et Brown (2008) et qui propose d'assurer à la fois une aide à la décision et une convergence des comportements dans l'entreprise. L'outillage

reste encore limité et ne répond pas aux attentes de tous les acteurs comme en témoignent les personnes interviewées dans les trois cas étudiés. La recherche des indicateurs pertinents au bon moment du projet est d'actualité dans les trois organisations. Les réunions de présentation des projets qui sont trop prenantes en temps chez Fluidio semblent toutefois être bien gérées chez Telco. Le nombre de projets y est plus important mais le temps de parole de chaque intervenant est limité et permet une meilleure gestion du temps. Outre l'idée de développer des outils différents avec des pratiques variées pour trouver un équilibre entre formel et informel, nous ne pouvons faire ressortir de cette étude des recommandations managériales précises en termes d'indicateurs à mettre en place.

2.5. Conclusion

Raedersdorf (2019) propose une vision du pilotage des processus d'innovation selon un iceberg. Selon cette représentation, les organisations ont un discours officiel dans lequel les acteurs communiquent sur un pilotage rationnel des innovations et où les outils de contrôle de gestion trouvent toute leur place. La réalité est différente puisque les organisations ont largement recours aux pratiques informelles. Les décisions sont basées sur ces pratiques et vont parfois à l'encontre des indicateurs de contrôle de gestion. Cette réalité n'est pourtant pas exprimée de prime abord par les acteurs. Ce travail a abouti à deux hypothèses que nous avons testées dans ce travail. La première hypothèse selon laquelle les organisations communiquent une représentation homogène du pilotage des processus d'innovation, un comportement similaire, avec une utilisation importante des outils de contrôle de gestion formels a été testée sous le prisme du mimétisme, proposé dans la théorie néoinstitutionnelle. À l'aide de trois études de cas, le développement d'une innovation de rupture dans trois organisations différentes, Bricolo, Telco et Fluidio, nous avons pu nous rendre compte que le contrôle de gestion s'effectuait en pleine conscience. En effet, même si les organisations communiquent sur l'utilisation d'outils formels et un contrôle qui se veut rationnel, elles utilisent également des pratiques informelles et ont conscience

d'être à la recherche d'un équilibre entre les différentes pratiques. Les organisations ne sont pas dupes et ne cherchent pas à imiter à tout prix les pratiques utiles dans d'autres contextes. Elles ont conscience que le contrôle de gestion est nécessaire à tout développement et que l'enjeu est de trouver les bons indicateurs, le bon rythme de suivi. La seconde hypothèse issue des travaux de Raedersdorf (2019) propose que les organisations, lors de leur prise de décisions dans le processus d'innovation, s'appuient plus fortement sur des pratiques informelles que sur les outils de contrôle de gestion formels construits. En effet, nous avons pu observer que de nombreuses décisions se prenaient à l'encontre des résultats des indicateurs proposés par les outils de contrôle de gestion. Nous avons pu remarquer que le contrôle intuitif était très présent dans le contexte des innovations et que si les acteurs « croyaient » au développement du produit, cela était favorable à sa continuité. À nouveau les acteurs s'y conforment en pleine conscience, ils utilisent les outils de contrôle de gestion comme des garde-fous selon la définition proposée par Lambert et Sponem (2009). Les différentes pratiques se combinent tel un puzzle et l'important est de trouver un équilibre entre le contrôle formel dont les excès peuvent inhiber la créativité et les pratiques informelles qui peuvent entraîner des jeux de pouvoir pouvant être néfastes. Les pratiques de contrôle de gestion des processus d'innovation n'apparaissent pas comme abouties et nécessitent des recherches complémentaires qui pourraient s'orienter par exemple dans un contexte similaire auprès d'organisations qui développent de façon récurrente des innovations de rupture ou dans un autre contexte où le contrôle de gestion serait aussi en tension. Dans ce dernier cas, il s'agirait d'étudier quel équilibre trouve le contrôle de gestion.

**Chapitre 5 : L'économie sociale
et solidaire, un étalon pour le
pilotage des processus
d'innovation ?**

Question de recherche

Quelles interdépendances entre contrôle et créativité, quels sont les rôles du contexte organisationnel ?

Chapitre 1 : Le pilotage des processus d'innovation : un contrôle de gestion sur mesure

Chapitre 2 : Design de la recherche

Chapitre 3 : Etude exploratoire des outils et pratiques de pilotage des processus d'innovation

Quelle typologie de pilotage des processus d'innovation ?

Article	1	2	3
Titre	Pilotage des processus d'innovation : Etude exploratoire des outils et pratiques	La place des outils de gestion dans le pilotage des processus d'innovation	Creativity and forms of managerial control in innovation processes: tools, viewpoints and practices
Méthode	16 entretiens exploratoires dans 11 organisations	Questionnaire auprès de 169 individus	

Quel équilibre entre contrôles formels et pratiques informelles ?

Chapitre 4 : Un pilotage inabouti

Article	4
Titre	Le pilotage des processus d'innovation de rupture : un puzzle d'outils et de pratiques comme garde-fou
Méthode	3 études de cas

Quelles inspirations peut-on tirer dans d'autres organisations où le contrôle de gestion est en tension ? Le cas de l'ESS.

Chapitre 5 : L'économie sociale et solidaire, un étalon pour le pilotage des processus d'innovation ?

Article	5	6	7
Titre	Entreprendre dans l'économie sociale et solidaire : entre contrôle et créativité	La construction d'un outil de contrôle de gestion innovant dans l'économie sociale et solidaire : le cas de la fondation Apprentis d'Auteuil	L'innovation : un levier pour professionnaliser l'économie sociale et solidaire en s'appuyant sur ses valeurs. Le cas de la fondation protestante Sonnenhof
Méthode	1 étude de cas longitudinale et entretiens dans 6 organisations	1 étude de cas longitudinale	1 étude de cas longitudinale

Chapitre 6 : Discussion et conclusion générale

Plan du chapitre 5

CHAPITRE 5 : L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, UN ETALON POUR LE PILOTAGE DES PROCESSUS D'INNOVATION ?.....	247
PLAN DU CHAPITRE 5.....	249
SECTION 1 : ARTICLE 5 - ENTREPRENDRE DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE : ENTRE CONTRÔLE ET CREATIVITE	253
1. <i>Résumé étendu</i>	253
1.1. Motivations	253
1.2. Objectifs	253
1.3. Positionnement de l'article dans la thèse	253
1.4. Design et méthodologie	254
1.5. Résultats principaux	254
1.6. Originalité.....	255
1.7. Implications pour ce travail doctoral.....	255
1.8. Valorisations.....	255
2. <i>Entreprendre dans l'économie sociale et solidaire : entre contrôle et créativité...</i>	257
2.1. Introduction	257
2.2. L'impact des outils de contrôle sur l'identité organisationnelle	263
2.2.1. Les outils de contrôle dans l'économie sociale et solidaire.....	263
2.2.2. La caractéristique des outils de gestion : on devient ce que l'on mesure	264
2.2.3. La mesure de l'innovation	265
Un équilibre délicat à trouver	267
2.3. Le cas d'Apprentis d'Auteuil.....	268
2.4. Discussion : contrôle et créativité dans l'économie sociale et solidaire	270
2.4.1. Conjuguer le risque créatif et les impératifs d'efficience	270
2.4.2. Créativité induite par l'organisation.....	272
2.5. Conclusion.....	274
SECTION 2 : ARTICLE 6 - LA CONSTRUCTION D'UN OUTIL DE CONTROLE DE GESTION INNOVANT DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE : LE CAS DE LA FONDATION APPRENTIS D'AUTEUIL.....	277
1. <i>Résumé étendu</i>	277
1.1. Motivations	277
1.2. Objectifs	277
1.3. Positionnement de l'article dans la thèse	277
1.4. Design et méthodologie	278
1.5. Résultats principaux	278
1.6. Originalité.....	279
1.7. Implications pour ce travail doctoral.....	279
1.8. Valorisations.....	279

2.	<i>La construction d'un outil de contrôle de gestion dans l'économie sociale et solidaire : le cas de la fondation Apprentis d'Auteuil</i>	281
2.1.	Introduction	281
2.2.	La théorie de l'attention comme moyen de réconcilier deux logiques institutionnelles différentes	283
2.2.1.	Les outils de gestion dans l'ESS	283
2.2.2.	La théorie de l'attention au service du pilotage dans les organisations de l'ESS ..	286
2.2.3.	La construction de l'outil de gestion grâce au cadre de la traduction	289
2.3.	Le cas de la construction d'un nouvel outil de gestion dans la fondation Apprentis d'Auteuil – une réponse aux nouveaux enjeux de la fondation	290
2.3.1.	Méthodologie adoptée	292
2.3.2.	La nécessité de prendre en compte les indicateurs chiffrés dans les prises de décisions	293
2.3.3.	La construction d'un outil au service des besoins et intérêts des différentes parties prenantes	295
2.4.	Discussion	299
2.4.1.	Le rôle des outils de gestion dans les organisations de l'ESS	299
2.4.2.	L'influence de l'organisation	300
2.4.3.	L'importance du rôle des acteurs	303
2.5.	Conclusion	306
SECTION 3 : ARTICLE 7 - L'INNOVATION : UN LEVIER POUR PROFESSIONNALISER L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE EN S'APPUYANT SUR SES VALEURS. LE CAS DE LA FONDATION PROTESTANTE SONNENHOF		309
1.	<i>Résumé étendu</i>	309
1.1.	Motivations	309
1.2.	Objectifs	309
1.3.	Positionnement de l'article dans la thèse	309
1.4.	Design et méthodologie	310
1.5.	Résultats principaux	310
1.6.	Originalité	311
1.7.	Implications pour ce travail doctoral	311
1.8.	Valorisations	312
2.	<i>L'innovation : un levier pour professionnaliser l'économie sociale et solidaire en s'appuyant sur ses valeurs. Le cas de la fondation protestante Sonnenhof</i>	313
2.1.	Introduction	313
2.2.	Revue de littérature	314
2.2.1.	La professionnalisation de l'ESS	314
2.2.2.	Le danger de la professionnalisation de l'ESS	315
2.2.3.	Un management par les valeurs	316
2.3.	Le cas de la fondation protestante Sonnenhof	317
2.3.1.	Contexte de la recherche	317
2.3.2.	Méthodologie de la recherche	318
2.3.3.	Collecte de données	321

2.3.4.	Le travail mené par le groupe de travail.....	322
2.3.5.	La diffusion du référentiel de management.....	325
2.3.6.	Les ressentis quant au travail effectué.....	326
2.3.7.	Le danger de tout faire basculer.....	327
2.4.	Discussion : un moyen innovant de professionnaliser l'ESS tout en y préservant ses valeurs.....	328
2.5.	Conclusion.....	332

Section 1 : Article 5 - Entreprendre dans l'économie sociale et solidaire : entre contrôle et créativité

1. Résumé étendu

1.1. Motivations

Les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) évoluent dans un environnement en pleine mutation. Les financeurs favorisent les organisations innovantes qui proposent des solutions à moindre coût tout en garantissant la qualité de la prestation de services. Les structures l'ESS sont donc caractérisées par (i) le besoin d'innover, de proposer de nouvelles solutions, (ii) l'ambition de développer des projets qui portent des valeurs fortes centrées sur l'humain ainsi que (iii) la nécessité de garantir un équilibre financier pour assurer la pérennité des projets. Le contrôle de gestion y est tout d'abord en tension avec l'innovation. En effet, contrôle et créativité apparaissent comme opposés avec des objectifs qui paraissent contradictoires. Puis le contrôle de gestion y est en tension avec les valeurs sociales et solidaires fortes. En effet, celles-ci sont la priorité des acteurs qui peuvent considérer les questions financières comme des questions non primordiales.

1.2. Objectifs

L'objectif de cet article est d'étudier comment les acteurs de l'ESS font face à ces deux niveaux de tensions. La question de recherche est « dans le contexte particulier de l'économie sociale et solidaire, l'expression de la créativité dans les dispositifs de contrôle mis en œuvre favorise-t-elle l'innovation dans les prestations proposées ? »

1.3. Positionnement de l'article dans la thèse

À la suite du chapitre 4, nous nous sommes aperçus que le pilotage des processus d'innovation était un pilotage inabouti. Les organisations n'ont pas encore les outils et les pratiques optimales. Afin d'élargir notre champ de recherche, nous étudions un autre secteur d'activité. Le contrôle de gestion y

est aussi en tension et cela à plusieurs niveaux, tout d'abord avec l'innovation mais aussi avec les valeurs de l'ESS.

1.4. Design et méthodologie

Dans la partie empirique, nous avons étudié six structures faisant partie de ce secteur d'activité via une étude qualitative sous forme d'interviews : Abrapa, Adapei, la fondation Apprentis d'Auteuil, Mutuelle Française d'Alsace, Scoprobat et la fondation protestante Sonnenhof. Un focus plus particulier a été fait dans la fondation Apprentis d'Auteuil. Nous avons souhaité en apprendre davantage sur la place qu'occupe le contrôle de gestion dans ces structures : (i) comprendre comment se structurent les différents services de contrôle de gestion, (ii) quels sont les outils utilisés et de quelle façon ils fonctionnent et (iii) prendre connaissance des modifications déjà appliquées ou des évolutions à venir visant les outils de contrôle de gestion.

1.5. Résultats principaux

Dans le secteur particulier de l'ESS caractérisé par ses valeurs fortes, la recherche d'un équilibre financier et le besoin d'innover, nous avons constaté, via l'étude de différentes structures, le caractère évolutif des outils de gestion utilisés avec l'intégration d'innovations volontaires et récentes. Cette dynamique commune a comme objectif l'adaptation des outils de mesure de la performance afin que ces derniers s'adaptent au mieux aux besoins particuliers du secteur.

Nous retrouvons donc des innovations au sein du contrôle de gestion notamment via l'adaptation des outils de gestion. Néanmoins, il apparaît que les outils de gestion ne permettent pas à ce jour d'évaluer la performance du processus d'innovation.

L'analyse plus spécifique de l'outil de gestion, utilisé au sein du territoire est de la fondation Apprentis d'Auteuil, a permis de discerner que l'expression de la créativité au travers de l'outil de gestion favorise bien l'innovation de l'organisation dans les prestations qu'elle peut proposer.

1.6. *Originalité*

Dans ce secteur particulier où l'innovation est requise par les financeurs, elle se retrouve également au sein même des outils de contrôle de gestion. Cette double tension, entre contrôle de gestion et innovations et contrôle de gestion et valeurs de l'ESS, en fait un sujet particulièrement intéressant et inspirant.

1.7. *Implications pour ce travail doctoral*

Les résultats de cette étude mettent en évidence que même si les outils de gestion ne permettent pas de piloter les projets innovants, l'expression de la créativité au travers de l'outil de gestion favorise l'innovation de l'organisation dans les prestations qu'elle peut proposer. Ce lien positif entre innovation dans l'outil de contrôle de gestion et innovations dans les prestations proposées est particulièrement intéressant. Il est alors opportun d'étudier plus particulièrement ce secteur pour comprendre comment cet outil a été construit et si cette méthodologie peut être répliquée pour inspirer les organisations innovantes.

1.8. *Valorisations*

Soumission

08/2014 : « Entreprendre dans l'économie sociale et solidaire : entre contrôle et créativité » soumis à Innovations, rang 4 CNRS, rang 3 FNEGE et B HCERES.

11/2014 : décision : demande de modifications majeures.

01/2015 : soumission de la nouvelle version.

03/2015 : décision : demande de modifications mineures.

03/2015 : soumission de la nouvelle version.

04/2015 : décision : **accepté pour publication.**

2. Entreprendre dans l'économie sociale et solidaire : entre contrôle et créativité

2.1. Introduction

Nous nous plaçons dans l'économie sociale et solidaire (ESS ci-après), secteur d'activité relativement récent, apparu dans les années 1970 mais qui prend une part belle dans l'économie actuelle en représentant 10 % du PIB en Europe. Il est, depuis la promulgation de la loi sur l'ESS en juillet 2014, reconnu comme un mode spécifique innovant et durable pour entreprendre et regroupe des établissements de domaines d'activité différents. Les principes qui y sont définis sont une économie de l'exigence fondée sur les valeurs de gouvernance démocratique et participative, de lucrativité limitée et d'utilité sociale. Le fonctionnement interne et les activités de ces structures sont fondés sur un principe de solidarité, l'homme est au cœur de l'organisation. Le service rendu est privilégié au profit dégagé et la dimension sociale est intégrée dans la vie économique (CEGES conseil des entreprises, employeurs et groupements de l'économie sociale).

Ces organisations de l'ESS évoluent actuellement dans un environnement en mutation. Le contexte financier se trouve au premier plan de ces évolutions. Souvent financées par des ressources d'origine privée et publique, ces dernières se restreignent et les budgets accordés à l'exploitation des prestations des établissements s'en trouvent impactés. Les difficultés financières des organismes publics de financement engendrent une concurrence plus accrue entre les différents acteurs de ce secteur d'activité via notamment la démocratisation des procédures d'appel à projets et d'appel d'offres où la capacité des structures à proposer des solutions innovantes est favorisée. Par exemple, dans le médico-social la loi « Hôpital, patient, santé et territoires », promulguée le 21 juillet 2009, réserve une partie des appels à projets aux projets expérimentaux et innovants. Le caractère créatif des projets issus des entrepreneurs de l'ESS est également promu par des dispositifs d'aide aux financements comme le fonds social européen (FSE). Frédéric Deck,

président de la Chambre Régionale de l'économie sociale et solidaire (CRESS, 2013) considère d'ailleurs que « Le FSE et l'ESS font cause commune pour l'innovation dans les territoires ».

Parallèlement, il est important de noter les mutations actuelles de la société (progression de la précarité et de la pauvreté notamment) qui ouvrent de nouvelles opportunités de développement pour les organisations. Richez-Battesti et al. (2012) soulignent que l'ampleur de la crise actuelle favorise un regain d'intérêt pour l'innovation supposée à l'origine d'un nouveau régime de croissance.

Une intensification de la concurrence, un équilibre économique fragile et une demande en mutation et en progression impliquent une adaptation de la part des structures. Celles-ci sont dans la nécessité de proposer de solutions nouvelles qui répondent aux besoins de la société tout en respectant le budget contraint imposé par les finances publiques.

Les structures de l'ESS sont donc caractérisées par (i) le besoin d'innover, de proposer de nouvelles solutions, (ii) l'ambition de développer des projets qui portent des valeurs fortes centrées sur l'humain ainsi que (iii) la nécessité de garantir un équilibre financier pour assurer la pérennité des projets.

Face à ces caractéristiques, des défis importants sont à relever pour le contrôle de gestion en termes de mesure de la performance. En effet il est nécessaire d'avoir des outils permettant de contrôler les différentes variables qui garantiront l'équilibre financier, la qualité des prestations ainsi que leur cohérence avec les valeurs portées par la structure et le tout sans inhiber la naissance de nouvelles idées. Un des impératifs de gestion sera notamment de ne pas faire dévier les projets de leurs ambitions premières (les valeurs sociales et solidaires).

Nous nous sommes particulièrement intéressés à ces outils de mesure de la performance, nous avons étudié six structures faisant partie de ce secteur d'activité via une étude qualitative sous forme d'interviews (Abrapa, Adapei,

Apprentis d'Auteuil, Mutuelle Française d'Alsace, Scoprobat et Sonnenhof). Nous avons souhaité en apprendre davantage sur la place qu'occupe le contrôle de gestion dans ces structures (i) comprendre comment se structurent les différents services de contrôle de gestion, (ii) quels sont les outils utilisés et de quelle façon ils fonctionnent, et (iii) prendre connaissance des modifications déjà appliquées ou des évolutions à venir visant les outils de contrôle de gestion. Dans l'objectif d'obtenir des données fiables et représentatives, une attention particulière a été portée sur le choix de l'échantillon. Pour être de qualité, l'échantillon doit avoir des dissemblances et des points de similitudes (Rubin et Rubin, 2005). Dans notre cas d'étude, les dissemblances se trouvent dans les champs d'action des différentes structures et les points communs sont incarnés par les valeurs sociales et solidaires portées par chacune d'entre elles.

Le tableau suivant présente les caractéristiques des six organisations étudiées.

Organisation étudiée	Structure juridique	Champs d'action principaux	Nombre de personnes aidées	Description
Abrapa	Association	Aide et services à la personne	20 000 personnes aidées dans le Bas-Rhin	L'Abrapa existe depuis 53 ans, elle compte 3 000 salariés répartis sur les différents sites et a un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros. Les prestations proposées regroupent l'aide et l'accompagnement à domicile, cœur de métier de l'association mais aussi des accueils et hôpitaux de jour, maisons de retraite, etc.
Adapei	Association	Aide aux personnes handicapées mentales	1 000 personnes accueillies dans le Bas-Rhin	L'Adapei, Association de Parents et Amis de Personnes handicapées mentales a une mission reconnue d'utilité publique. Elle compte 23 établissements de différents types : maisons d'accueil spécialisées, foyers d'accueil médicalisés, foyers d'accueil spécialisés, établissements et services d'aide par le travail et entreprises adaptées.

Organisation étudiée	Structure juridique	Champs d'action principaux	Nombre de personnes aidées	Description
Apprentis d'Auteuil	Fondation	Protection de l'enfance Formation insertion	23 000 jeunes en difficulté scolaire, sociale ou familiale pris en charge en France dont 754 dans la région Alsace.	Apprentis d'Auteuil est reconnue d'utilité publique. Sa mission est de « donner confiance et espérance au jeune en difficulté et l'aider à construire son projet de vie et pour cela soutenir les familles fragilisées dans leur responsabilité d'éducation ». Apprentis d'Auteuil est établie en France depuis près de 150 ans et propose différentes prestations : hébergement, formation, accueil sans hébergement, insertion.
Mutuelle Française d'Alsace	Mutuelle	Offre de soins : un accès au soin pour tous	727 000 adhérents protégés par les mutuelles en Alsace	La mutualité française d'Alsace fédère plus de 200 mutuelles et représente les intérêts des adhérents aux mutuelles. Elle propose également une offre de service via différents espaces de soins mutualistes répartis sur la région. Les prestations proposées sont : <ul style="list-style-type: none"> - des centres dentaires (8) - des centres optiques (11) - des centres audioprothésistes (10)
Scoprobat	Scop	Insertion	58 salariés en insertion sur les différents sites	Scoprobat est une scop d'insertion qui regroupe trois entités que sont Batiscope, Scoproxim et Proximpoint Lavande. Il s'agissait de 3 sociétés qui ont fusionné en 2012 pour former une scop.
Sonnenhof	Fondation	Aide aux personnes handicapées	1 200 personnes prises en charge dans la région Alsace	Cette structure, reconnue d'utilité publique œuvre depuis plus de 125 ans. Elle possède 23 établissements regroupés sous quatre pôles : (i) juniors, (ii) insertion sociale et professionnelle, (iii) accueil spécialisé pour adultes, (iv) séniors. Les structures d'accueil sont diversifiées, il s'agit d'instituts médico-éducatifs, foyers d'hébergements, établissements et services d'aide par le travail, maisons et foyers d'accueil spécialisés, maisons de retraite ou encore centres de vacances.

Tableau 30 : caractéristiques des organisations étudiées

Les interviews ont été organisées sur une période s'étalant de mai à juillet 2014, directement dans les locaux des différentes organisations. Elles ont été structurées à l'aide d'un guide d'entretien permettant d'aborder l'organisation du service de contrôle de gestion de l'organisation, les caractéristiques des outils de gestion et leurs évolutions. Une à deux heures par entretien ont été nécessaires pour obtenir les différentes informations. Les personnes interrogées sont des contrôleurs de gestion ou des membres de la direction.

D'une manière générale, les services de contrôle de gestion sont de taille relativement modeste avec un effectif de 1 à 2 personnes maximum.

Les missions de l'ensemble des contrôleurs de gestion interrogés reposent sur les mêmes thématiques :

- la production de différents états à destination de l'interne et de l'externe
- l'analyse et la diffusion de l'information
- le conseil et l'alerte

Les missions des contrôleurs de gestion de l'ESS se rapprochent des rôles principaux définis par Chiapello (1990) : technicien, consultant évaluateur et conseiller.

Les résultats obtenus quant aux caractéristiques principales des outils utilisés actuellement dans le secteur de l'ESS sont repris dans la figure ci-dessous.



Figure 19 : les caractéristiques principales des tableaux de bords utilisés dans d'autres structures de l'économie sociale et solidaire

Un point important à noter est le caractère évolutif des outils de gestion pour l'ensemble des structures. En effet, elles ont toutes récemment mis en place des innovations volontaires dans leur outil de gestion et chacune d'elles envisage de l'améliorer encore. Ces améliorations peuvent être rapprochées de la nécessité des structures de proposer des prestations innovantes et nous pouvons alors nous interroger sur les liens qu'il peut y avoir entre la créativité constatée au sein des dispositifs de contrôle mis en œuvre et la créativité attendue en termes de prestations proposées dans ce secteur de l'ESS.

La question que nous nous posons alors au travers de cet article est : dans le contexte particulier de l'économie sociale et solidaire, l'expression de la

créativité dans les dispositifs de contrôle mis en œuvre favorise-elle l'innovation dans les prestations proposées ?

Afin de répondre à cette question, nous étudierons dans un premier temps la littérature. Après avoir défini ce que l'on entend par dispositif de contrôle dans ce secteur d'activité particulier, nous nous pencherons sur des études déjà menées dans l'économie sociale et qui mettent en exergue l'impact des outils de gestion sur l'identité organisationnelle des structures et étudierons le cas particulier de la prise en compte de la créativité au sein des outils de gestion. Dans un second temps, nous nous pencherons plus particulièrement sur une des structures étudiées : la fondation Apprentis d'Auteuil, pour pouvoir se rendre compte des réalités pouvant être constatées. Enfin, en guise de conclusion, nous mettrons en avant les modifications à apporter au sein des structures de l'ESS afin de faciliter la créativité et l'innovation. Ces modifications pourraient notamment être apportées lors de la mise en place de nouveaux outils de gestion comme l'indique notre étude empirique.

2.2. L'impact des outils de contrôle sur l'identité organisationnelle

2.2.1. Les outils de contrôle dans l'économie sociale et solidaire

Nous définissons ici les outils de contrôle comme le moyen de mesurer la performance. Dans le cadre de l'ESS où la lucrativité est limitée et où la prise en compte de valeurs sociales et solidaires est le fondement des organisations, il est important de chercher à définir le terme de performance. Forbes en 1998 puis Herman et Renz (1999) mettent en avant les difficultés pouvant exister pour appréhender cette notion dans les organisations du secteur non lucratif. Ce qui est confirmé par Kaplan (2001) qui explique que malgré le fait que les organisations « doivent certainement piloter leurs dépenses et respecter des budgets financiers, leur réussite ne peut être mesurée par le respect du montant des dépenses dans le cadre budgétaire, même si les dépenses sont contenues à un niveau bien en deçà des prévisions budgétaires ». Bourguignon (1995), donne une vision assez large : « en matière de gestion, la performance est la réalisation d'objectifs organisationnels ». Cette définition sous-entend

que des objectifs ont pu être définis avant l'action et que ceux-ci ne sont pas forcément liés à la rentabilité économique. Le secteur de l'ESS est notamment caractérisé par des ambitions de différents types. Löning et al. (2003) évoquent cette multiplicité d'objectifs parfois antagonistes qui rendent la mesure de la performance complexe.

2.2.2. La caractéristique des outils de gestion : on devient ce que l'on mesure

Malgré les difficultés qui peuvent apparaître, les organisations ont tout intérêt à considérer les différents objectifs et à les intégrer dans les outils de gestion. En effet, Grimes (2010) a étudié, dans le secteur social, l'impact que pouvaient avoir les outils de mesure du rendement sur l'identité des organisations ; l'outil de gestion permet, outre la mesure de la performance, de savoir qui l'on est, de donner du sens à l'action et de construire l'identité des organisations. Pour Kaplan (2001), Plantz, Greenway et Hendricks (1997) les moyens de mesure de la performance sont de réels outils permettant de communiquer sur l'identité de la structure, ses missions ainsi que sa stratégie. Henri (2006), Townley, Cooper, Oakes (2003) et Waggoner, Neely, Kennerley (1999) définissent même les outils de mesure du rendement comme un exemple des valeurs partagées au sein de la structure. Ils servent à communiquer au sein et en dehors de l'organisation. Des études ont montré que ces outils induisent des changements organisationnels, et que les organisations s'efforcent de devenir ce qu'elles mesurent (Grimes, 2010). Light (2000) compare les outils de gestion dans le secteur de l'économie social à une boussole qu'il faudrait suivre.

Ainsi nous pouvons nous rendre compte qu'il est nécessaire de fixer des objectifs, de pouvoir les mesurer afin qu'ils prennent part à la construction de l'identité organisationnelle. La spécificité des structures de l'ESS par rapport au secteur marchand traditionnel se caractérise par l'adhésion forte à certaines valeurs, ce signe distinctif devrait se retrouver dans les outils de contrôle de gestion.

Dans le cas particulier de l'économie sociale, Grimes (2010) a notamment mis en exergue l'influence des financeurs sur la définition des identités

organisationnelles des structures financées via les méthodes imposées de mesure de la performance. Les indicateurs définis deviennent les lignes directrices des partenariats au sein de ce secteur d'activité (Grimes, 2010). L'identité organisationnelle que se crée la structure financée est induite par les outils imposés par les financeurs.

Les formats de ces restitutions sont plus ou moins standardisés et l'on comprend que compte tenu de l'influence sur l'identité des organisations, si le financeur privilégie la standardisation cela aura invariablement un impact sur les caractéristiques des organisations en créant davantage d'homogénéité dans le secteur d'activité.

2.2.3. *La mesure de l'innovation*

Nous avons pu nous apercevoir lors de la définition du contexte, que l'innovation en termes de prestations proposées est un facteur fondamental dans le développement du secteur de l'ESS, cette caractéristique allant même jusqu'à constituer une nécessité permettant de rester un acteur compétitif.

L'innovation sociale a été définie par le conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire comme « l'élaboration des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits » classifiée par la CRESS en trois catégories : l'innovation inclusive (pour les projets favorisant l'insertion), l'innovation durable (pour les actions ayant trait au développement durable) et l'innovation créative (qui concerne les nouveaux services).

L'innovation sociale est souvent décrite comme le moyen changer de modèle pour aller à la fois vers plus de modernité avec plus d'équité et de justice sociale et qui s'appuierait sur la créativité des acteurs. Pour ces auteurs, différents aspects définissent la portée de l'innovation sociale : la nature de l'innovation, le sens et le périmètre de la dimension « sociale » de l'innovation, et enfin, les caractéristiques de la gouvernance (facilitant plus ou moins les initiatives entrepreneuriales et la créativité). Ces solutions, favorisées par la proximité des organisations avec le terrain, doivent également être caractérisées par leur

capacité à être réversibles. En effet, un marché obtenu dans ce secteur l'est généralement pour une durée de trois années, et sa pérennité n'est pas garantie à l'issue de la période initiale.

L'innovation est un moyen pour les organisations de l'ESS de rester un acteur sur le marché et de conserver leur compétitivité.

Sous cet angle, la créativité fait partie intégrante de l'identité des organisations et est, de par sa nature, propre à chacune d'elles. Dans la mesure où les outils de gestion traduisent qui l'on est et contribuent à définir qui l'on devient, il est intéressant dans le cas de l'ESS d'y faire ressortir des éléments favorisant la créativité de l'organisation.

La créativité fait référence à la génération de nouvelles idées utiles. Pour une entreprise ces deux caractéristiques ne sont pas suffisantes. « *To be creative, an idea must also be appropriate – useful and actionable* » : pour être créative, l'idée doit également pouvoir être appropriable par l'entreprise et actionnable Teresa Amabile (1998). La créativité doit influencer la manière dont une entreprise gère ses affaires, en améliorant un produit, en rendant un processus plus efficient. Enfin, la créativité conduit à une innovation si elle répond aux besoins des consommateurs. « *it is not enough for the firm to be creative. The intention behind the innovation needs to be focuses on the creation of new offerings that answer needs that customers cannot get answered elsewhere* » selon Frigo et Litman (2007). La génération de nouvelles idées correspond alors à la première étape d'un processus d'innovation, souvent appelé aussi innovation exploratoire (Benner et Tushman, 2003). L'innovation exploratoire permet aux entreprises de développer de nouvelles compétences et, grâce à la créativité de ses collaborateurs, explore de nouvelles opportunités et de nouvelles technologies pour satisfaire des nouveaux consommateurs et des marchés existants. Toutefois, la créativité est une condition nécessaire mais pas suffisante pour obtenir une innovation. L'innovation fait référence à l'implémentation de la nouvelle idée lorsque l'on avance dans le processus d'innovation vers l'étape de l'innovation d'exploitation. Durant cette phase, les

propositions formulées pendant la phase créative sont structurées et canalisées par de multiples répétitions afin d'être certain que la nouvelle idée soit transformée en valeur pour l'entreprise et devienne une forme de routine (Obstfeld, 2012). Les entreprises subissent une pression forte pour exploiter leur processus, connaissances et compétences déjà en place afin de produire des résultats à très court terme tout en satisfaisant la demande de marché existante ou les besoins existants des consommateurs. La pérennité des entreprises de l'ESS et leur prospérité future dépendent du développement de nouvelles compétences, de l'exploration nécessaire pour satisfaire les besoins émergents ou futurs de nouveaux et anciens consommateurs. L'exploration créative conduit à la diversité et à la production de nouvelles idées et de produits, à plus de précisions grâce à la répétition des activités mais aussi à d'éventuels échecs qu'il faut savoir accepter.

Tous les entrepreneurs, les responsables de projets, les directeurs financiers se posent les questions suivantes lorsqu'ils doivent aborder la gestion des activités créatives et d'innovation, et ceux du secteur de l'ESS ne dérogent pas : Quel équilibre adopter entre le contrôle et la créativité dans l'organisation des activités ? Quels indicateurs et processus spécifiques faut-il mettre en place pour assurer un contrôle suffisant sans inhiber la créativité ? Comment ne pas brider toutes tentatives d'innovation en utilisant des critères financiers standards (Christensen, Kaufman et Shih, 2008) ?

Un équilibre délicat à trouver

Les relations entre système de contrôle et créativité sont au centre d'un débat entre de nombreux chercheurs ces dernières années. Certaines études ont montré que le contrôle formel peut avoir un impact positif sur les individus et les équipes créatives en leur fournissant la structure nécessaire pour convertir la créativité en valeur qui sinon serait dispersée par des actions non coordonnées et non alignées. D'autres travaux, qui se basent sur des travaux de psychologues, suggèrent que les systèmes de management formels inhibent la motivation intrinsèque nécessaire à l'exécution des activités créatives et, par

opposition, plus les mécanismes de gestion sont déstructurés et subtiles, plus efficient sera l'environnement créatif (Anderson, Potočnik et Zhou, 2014). La variété des résultats trouvés suggère que les relations entre créativité et contrôle au sein d'un processus créatif nécessitent une exploration plus approfondie et ne peuvent donner lieu à des résultats probants qu'au cas par cas en étudiant la spécificité de l'entreprise plutôt que d'appliquer des résultats et des recettes générales.

Cette section nous a permis de mettre en avant la pertinence du choix des outils de mesure de la performance à utiliser dans le secteur de l'ESS, ceux-ci influençant notamment l'identité de l'organisation. Le secteur de l'ESS étant caractérisé par la nécessité d'innover, cette créativité a tout intérêt à se retrouver dans les outils de contrôle des structures, afin que cette caractéristique influence l'organisation.

2.3. Le cas d'Apprentis d'Auteuil

Nous confrontons maintenant la théorie que nous avons pu étudier et qui met en évidence l'influence que peut avoir un outil de gestion sur l'identité de l'organisation à une analyse empirique dans ce secteur de l'ESS. Nous avons pu voir dans l'introduction, que les différentes structures étudiées sont caractérisées par l'évolution permanente de leur outil de gestion. Ce caractère créatif se retrouve-t-il dans l'identité des structures ? La créativité bénéficie-t-elle de l'influence des outils de gestion ?

Nous avons fait le choix de nous intéresser plus spécifiquement à la fondation Apprentis d'Auteuil, engagée dans la prévention et la protection de l'enfance. Cette orientation a été guidée par le caractère singulier de cette structure. En effet elle a tout d'abord la caractéristique d'avoir des établissements de nature très différente (maisons d'enfants, accueil de jour, établissement de formation, crèches, aide à l'insertion). Par ailleurs, lors de la présentation des structures, nous avons pu noter qu'Apprentis d'Auteuil a développé un nouvel outil de gestion pour être au plus proche des besoins des différents établissements,

l'innovation récente et volontaire la plus significative dans le panel des organisations interrogées.

Nous nous sommes concentrés sur le territoire Alsace Ardennes de la fondation. Installés, seulement depuis 2007, dans cette région, les établissements présents y sont jeunes et les prestations proposées sortent de l'ordinaire. Nous pouvons prendre pour exemple les Services Éducatifs Louis et Zélie Martin qui ont un caractère innovant par le fait qu'ils proposent une véritable alternative au placement en maison d'enfants classiques, la maison Sainte Odile pour le soutien à la parentalité qui y est proposé ou encore les prestations d'accompagnement et de maintien dans l'emploi. Il s'agit d'un territoire particulièrement actif qui se développe via l'ouverture régulière de nouvelles prestations et les réponses aux appels à projets.

Le nouvel outil mis en place sur ce territoire se veut simple, intuitif et accessible à tous les acteurs. Il existe un outil par établissement, chacun d'eux est personnalisé en fonction des besoins des différentes parties prenantes (directeurs d'établissements, fonctions supports, siège) qui ont fait le choix des indicateurs les plus adaptés. Le choix de la personnalisation a été fait en raison de l'hétérogénéité des établissements du territoire et apporte un caractère particulier au moyen de mesurer la performance de chaque structure. Les outils développés se veulent évolutifs en fonction des besoins des structures mais également de l'environnement.

Nous constatons une expression de la créativité dans la nature de l'outil de gestion via cette façon particulière de mesurer la performance. Toutefois nous nous apercevons qu'il n'existe pas dans les outils développés d'indicateurs qui permettraient directement de mesurer et de contrôler l'avancée d'un processus d'innovation. Et ce, malgré le fait que les processus d'innovation des prestations proposées représentent un facteur clef de développement dans ce secteur d'activité.

Nous comprenons qu'il n'est pas forcément nécessaire d'avoir, dans des tableaux de suivi de la performance, d'indicateurs permettant le suivi du

processus d'innovation pour favoriser celui-ci mais qu'une expression de la créativité dans la nature même de l'outil peut suffire à influencer l'identité de l'organisation.

Le caractère personnalisé, le fait d'être souple et adaptable, permet ici à l'outil de ne pas brider la créativité et de favoriser le processus d'innovation. Si une nouvelle prestation est créée et qu'elle se démarque des autres, elle pourra être facilement suivie avec des indicateurs particuliers, propres à ses caractéristiques intrinsèques, de par la souplesse offerte par l'architecture même de l'outil.

Via cette étude empirique, nous avons pu nous rendre compte que l'expression de la créativité au travers de l'outil de gestion, favorise bien la créativité de l'organisation dans les prestations qu'elle peut proposer. Toutefois, à ce jour, nous ne retrouvons pas en tant que tel, des indicateurs permettant de mesurer l'avancée d'un processus d'innovation.

2.4. Discussion : contrôle et créativité dans l'économie sociale et solidaire

L'analyse des différentes structures de l'ESS a permis de mettre en exergue l'existence d'innovations au sein du contrôle de gestion notamment via l'adaptation des outils de gestion. Néanmoins il apparaît que les outils de gestion ne permettent pas à ce jour d'évaluer la performance du processus d'innovation.

2.4.1. Conjuguer le risque créatif et les impératifs d'efficience

Les tensions entre le contrôle et la créativité sont légitimes. Pour autant, trouver un équilibre entre les deux est parfois dangereux et peut conduire à suivre des routines, ce qui produit au final très peu d'innovations. Nous pensons que les entreprises de l'ESS doivent accepter l'existence de déséquilibres à différentes étapes du processus d'innovation, d'abord entre la créativité et le contrôle, puis, au fur et à mesure que le processus d'innovation progresse, un déséquilibre entre différentes formes et outils de contrôle. Ces outils restent largement à inventer et les périmètres d'acceptation des résultats à définir.

Cette idée, partagée par Busco et al. (2012), suggèrent que l'entreprise dispose d'un ensemble d'outils et de mécanismes formels et informels qui doivent être mobilisés conjointement pour porter leurs effets. Des indicateurs nouveaux et adaptés à chaque entreprise sont nécessaires pour mesurer l'efficacité et l'efficience de la créativité et du processus d'innovation. Nous proposons de relier ces indicateurs à des outils déjà existants au sein des entreprises, afin de ne pas considérer la créativité et l'innovation comme un objet à part mais au contraire une activité centrale et parfaitement intégrée aux autres activités et démarches de l'entreprise. Pour maîtriser et guider mieux la créativité il faut faire des liens avec :

- Le cadre social et environnemental (responsabilité sociétale des entreprises) pour contrôler la performance sur ces dimensions
- Le tableau de bord prospectif (*balanced scorecard*) pour contrôler la mise en œuvre de la stratégie
- Le capital immatériel (pour contrôler l'utilisation efficace et efficiente des actifs intangibles de l'entreprise)

Comment transformer les outils de gestion et plus généralement les techniques de management pour permettre plus de créativité ? Compte tenu des ressources limitées et de l'environnement concurrentiel, la créativité a un intérêt économique dans tous les secteurs d'activité (Shalley et Gilson, 2004). Les managers des entreprises de l'ESS qui font face à des problèmes sociaux de plus en plus complexes et qui requièrent plus d'attention et de ressources doivent faire preuve de créativité pour y répondre, en particulier lorsque les structures à gérer sont de petite taille avec un certain degré d'initiative. Dans ce cas, ils peuvent (doivent) se comporter comme de véritables entrepreneurs. Cette créativité est un premier pas vers l'institutionnalisation d'innovation organisationnelle et managériale qui touchera différentes fonctions (dans ce travail nous nous concentrons sur la fonction de gestion liée au pilotage /contrôle (mesures de performance)).

La créativité permet de créer de nouveaux services ou produits mais également d'engendrer le changement organisationnel. En tant que tel, c'est un élément fondamental pour l'obtention d'un avantage concurrentiel et son renouvellement (Burger-Helmchen et Frank, 2011). De nombreux acteurs reconnaissent la créativité comme nécessaire pour obtenir une innovation (Higgins, 1995) mais elle ne peut s'exprimer et donner lieu à des innovations que dans un environnement de travail adapté (Amabile, 1997 ; Tan, 1998). Comment les managers de l'ESS peuvent-ils adapter leur environnement de travail si spécifique pour créer (et maintenir) un climat propice à l'innovation et la créativité ? Cette question a déjà été abordée dans le cadre d'entreprise traditionnelle mais a peu été étudiée dans le secteur de l'ESS (Jaskyte, 2008). Pour développer des environnements de ce type, les managers ont besoin d'outils adaptés.

L'étude que nous avons présentée montre les innovations qui ont été mises en place par des structures de l'ESS. Ces innovations touchent en particulier les outils de gestion et de pilotage de la performance. Ces outils peuvent, sous certaines conditions, être utilisés pour transformer l'environnement de travail.

2.4.2. Créativité induite par l'organisation

Les individus sont plus créatifs lorsque l'organisation facilite leurs efforts créatifs (Shalley et Gilson, 2004) et les soulage d'autres problèmes, surtout routiniers puis les inhibe. Parmi les éléments nous pouvons évoquer le leadership, la culture organisationnelle, la structure organisationnelle et la répartition des tâches entre les individus et/ou équipes.

Un certain nombre d'études sur la créativité et l'innovation ont étudié le leadership selon les caractéristiques des managers (Giugni, 2004 ; Proehl, 2001). Les leaders contribuent à la créativité des employés en développant un climat qui plébiscite les actions créatives (Cangemi et Miller, 2007). Ils peuvent également servir de coach, mentor ou mettre à disposition des ressources (financières, temporelles ou humaines). Leur propre comportement améliore (ou détériore) la vision des employés quant à leur environnement de travail, ce

qui en retour peut affecter leur créativité (Amabile *et al.*, 2004). Plus particulièrement, les comportements suivants ont un impact positif : (i) prodiguer des encouragements et des conseils adaptés dans un délai rapide, (ii) faciliter l'expression des opinions, (iii) laisser davantage d'autonomie, (iv) limiter la fréquence des contrôles, (v) faciliter l'accès à l'apprentissage et à des formations complémentaires (Carson et Carson, 1993 ; Cummings et Oldham, 1997 ; Oldham et Cummings, 1996).

La culture organisationnelle est fortement corrélée avec la créativité des individus (Amabile, 1997). Les valeurs et les normes qui véhiculent une image positive de la créativité sont également déterminantes (Martins et Terblanche, 2003). Notamment la prise de risque, la fierté que l'organisation place dans ses employés et l'enthousiasme avec lequel leurs idées sont écoutées et se retrouvent au centre de nombreuses études (Amabile *et al.*, 1996)tu. De même, fixer des objectifs à différents sous-groupes afin de les mettre en compétition peut correspondre à un environnement dynamique qui encourage la créativité. O'Reilly et Tushman (2003) proposent un ensemble de recommandations pour stimuler la créativité et l'innovation. La première catégorie de recommandations est relative à la prise de risque et à la tolérance en cas d'échec. Ces conseils incorporent récompenses et reconnaissance des managers pour les actions entreprises par les individus.

Le groupe de travail formé par plusieurs individus exerce une influence sociale sur la créativité individuelle (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). King et Anderson (1995) soulignent que l'amélioration de la créativité individuelle n'est pas suffisante pour augmenter la capacité d'innovation. L'innovation est un processus social qui nécessite des interactions au sein et entre des groupes de travail. Dans le cadre de cette étude, les réunions régulières lors de l'implantation d'un nouvel outil qui sont organisées par la structure Apprentis d'Auteuil entre les responsables des différents sites visent à faciliter (i) l'appropriation de l'outil de gestion, (ii) son adaptation, (iii) et son utilisation. Il apparaît que la manière de piloter ces réunions est décisive, elle peut conduire à libérer la parole des managers qui formulent alors des suggestions et laissent

libre cours à leur créativité ou du moins à exprimer leurs vrais besoins. À l'inverse, le pilotage peut inhiber les différents participants qui, en fonction du déni d'intérêt porté à l'outil, ne s'engageront pas dans une démarche visant à l'accepter et à l'utiliser.

2.5. Conclusion

Dans le secteur particulier de l'ESS caractérisé par ses valeurs fortes, la recherche d'un équilibre financier et le besoin d'innover, nous avons pu nous apercevoir via l'étude de différentes structures, du caractère évolutif des outils de gestion utilisés avec l'intégration d'innovations volontaires et récentes. Cette dynamique commune a comme objectif l'adaptation des outils de mesure de la performance afin que ces derniers s'adaptent au mieux aux besoins particuliers du secteur.

Il a alors été intéressant de s'interroger sur le lien pouvant exister entre la manifestation de la créativité dans les outils de contrôle mis en place et l'innovation que l'on peut retrouver dans les prestations proposées et qui est nécessaire à la pérennité des structures de cette économie.

Les études déjà menées dans l'économie sociale ont mis en évidence l'existence d'un impact des outils de gestion sur l'identité organisationnelle des structures. Pour Grimes (2010) les organisations s'efforcent de devenir ce qu'elles mesurent. Dans ce cadre-là, le choix des outils de mesure de la performance et des indicateurs à utiliser dans le secteur de l'ESS est essentiel.

L'analyse plus spécifique de l'outil de gestion utilisé au sein du territoire est de la fondation Apprentis d'Auteuil a permis de s'apercevoir que l'expression de la créativité au travers de l'outil de gestion, favorise bien l'innovation de l'organisation dans les prestations qu'elle peut proposer. En effet, l'outil utilisé a la caractéristique de s'adapter aux différents besoins des établissements et d'être évolutif. Cette flexibilité et l'adaptation continue offerte par l'outil de mesure de la performance permettent d'avoir un impact favorable sur la génération de nouvelles idées au sein de la structure et ce malgré le fait que

l'outil développé ne propose pas d'indicateurs propres permettant de suivre directement un processus d'innovation. C'est donc la nature même de l'outil qui favorise ici la créativité de l'organisation. Outre l'outil en lui-même, son acceptation par les différentes prenantes a été un élément clef dans l'influence que celui-ci a pu avoir sur l'organisation.

Section 2 : Article 6 - La construction d'un outil de contrôle de gestion innovant dans l'économie sociale et solidaire : le cas de la fondation Apprentis d'Auteuil

1. Résumé étendu

1.1. Motivations

Cet article traite de la construction et de la mise en place d'un outil de gestion au sein d'un organisme de l'ESS. Dans ce secteur, les structures se professionnalisent et la concurrence s'intensifie : une nécessité de pilotage apparaît. La thématique est importante tant d'un point de vue théorique qu'empirique, comme peut en témoigner le nombre croissant d'articles concernant ce secteur. Toutefois, les outils des organisations capitalistes ne sont pas adaptés à ces structures lorsqu'ils sont directement répliqués dans ce secteur et le besoin de mettre en place des outils adaptés et plus pertinents que les pratiques classiques a déjà été soulevé par différents auteurs (André, 2015 ; Château-Terrisse, 2015 ; Codello-Guijarro et Béji-Bécheur, 2015). Si les motivations intrinsèques de ce secteur sont à l'origine d'une ouverture au changement, les considérations plus économiques inhérentes aux outils de gestion sont des éléments moins stimulants et qui retiennent moins l'attention des acteurs l'ESS (Richez-Battesti et Vallade, 2009). En effet, des tensions existent entre pilotage et objectifs sociaux et solidaires.

1.2. Objectifs

L'objectif de ce travail est d'étudier la méthodologie de construction d'un nouvel outil de contrôle de gestion dans un environnement où le contrôle de gestion n'est pas le bienvenu. Dans le cas de l'ESS, il est en tension avec les valeurs portées par ces organisations.

1.3. Positionnement de l'article dans la thèse

Notre travail de thèse étudie le contrôle de gestion des processus d'innovation. Dans ce cadre, créativité et contrôle de gestion sont en tension et rendent le

contrôle difficile à implanter. Les outils classiques ne sont pas directement implantables sous peine de détruire la créativité essentielle au développement d'une innovation. L'article précédent a mis en évidence que, dans le cas de la fondation Apprentis d'Auteuil, l'innovation développée dans les outils de contrôle de gestion avait un impact positif sur les innovations et prestations proposées par la structure. L'étude de la mise en place de cet outil peut alors être source d'inspiration et permettre d'enrichir notre étude.

1.4. Design et méthodologie

Cet article sollicite la théorie de l'attention pour réconcilier deux logiques qui semblent différentes et construire un outil pertinent à ce secteur, qui soit accepté et utilisé par les acteurs au sein des organisations. Le cadre de la traduction, couplé à un processus de construction de l'outil de gestion (Drevetton et Rocher, 2010), permet ensuite de prendre en compte les besoins des différentes parties prenantes du projet tout au long processus. Cette considération nécessaire dans la construction d'un outil de gestion prend tout son sens dans le secteur de l'ESS où les opérationnels ont de fortes attentes en termes de mesure des activités sociales et solidaires.

Le cas de la fondation Apprentis d'Auteuil constitue notre base d'étude empirique. Nous avons mené une recherche-action sur une année.

1.5. Résultats principaux

Il est nécessaire de combiner deux conceptions opposées (i) une réponse aux attentes des financeurs et une modernisation du secteur d'activité en passant par une meilleure gestion et (ii) des valeurs humaines fortes. Les résultats de cette étude ont montré que le rôle de l'organisation est très important. Elle doit faire prendre conscience que les indicateurs de pilotage issus principalement des données comptables permettent de prendre des décisions et d'agir en vue de limiter les coûts de fonctionnement pour dégager des ressources supplémentaires qui seront réutilisées pour de nouvelles actions, concordantes avec les objectifs sociaux et solidaires portées par la fondation. La communication de l'organisation et la prise en compte des besoins des parties

prenantes en personnalisant l'outil ont permis dans notre cas de développer un outil pertinent, accepté et utilisé.

1.6. *Originalité*

L'économie sociale et solidaire est actuellement en pleine transition :

- ses financeurs se professionnalisent et demandent à trouver des solutions innovantes pour assurer la même prestation de service à moindre coût
- le secteur communique davantage auprès du grand public
- des personnes issues d'organisations capitalistes, en quête de sens, rejoignent ce secteur d'activité.

En plein bouleversement, il est intéressant d'étudier comment les organisations s'adaptent à ces mutations sans perdre leur essence.

1.7. *Implications pour ce travail doctoral*

La mise en place d'un outil de contrôle de gestion au sein de la fondation Apprentis d'Auteuil a demandé une implication forte de l'organisation ainsi que des adaptations par rapport aux outils classiques. Il pourrait être intéressant de s'en inspirer et de répliquer cette méthodologie dans d'autres cas où le contrôle de gestion est en tension. Nous pensons au pilotage des processus d'innovation.

1.8. *Valorisations*

Communication

02/2018 : « La construction d'un outil de contrôle de gestion dans l'économie sociale et solidaire : le cas de la fondation Apprentis d'Auteuil », 10e journée d'étude en contrôle de gestion, IAE Tours.

Soumissions

07/2016 : « La construction d'un outil de contrôle de gestion innovant dans l'économie sociale et solidaire : le cas de la fondation Apprentis d'Auteuil » soumis à la Revue Française de gestion, rang 3 CNRS, rang 2 FNEGE et A HCERES.

11/2016 : décision : demande de modifications majeures.

09/2017 : soumission de la nouvelle version.

11/2017 : décision : rejet.

01/2018 : « La construction d'un outil de contrôle de gestion innovant dans l'économie sociale et solidaire : le cas de la fondation Apprentis d'Auteuil » soumis à Innovations, rang 4 CNRS, rang 3 FNEGE et B HCERES.

03/2018 : décision : demande de modifications majeures.

04/2018 : soumission de la nouvelle version.

05/2018 : décision : demande de modifications mineures.

06/2018 : soumission de la nouvelle version.

06/2018 : décision : **accepté pour publication.**

2. La construction d'un outil de contrôle de gestion dans l'économie sociale et solidaire : le cas de la fondation Apprentis d'Auteuil

2.1. Introduction

L'économie sociale et solidaire (ESS ci-après) repose sur une économie de l'exigence fondée sur les valeurs de gouvernance démocratique et participative, de lucrativité limitée et d'utilité sociale (loi sur l'ESS promulguée le 31 juillet 2014). Ces organismes, aux structures juridiques variées, ont pour ambition de développer des projets qui portent des valeurs fortes centrées sur l'humain. Elles représentent 10 % du PIB français. Cette économie récente, en essor, suscite un intérêt grandissant en coexistant dans un écosystème avec des organisations à but lucratif.

Codello-Guijarro et Béji-Bécheur (2015) proposent différentes perspectives de recherche autour de la gestion de ce nouveau type d'organisation. Elles s'interrogent notamment sur les tensions et l'ambiguïté existantes entre des outils de gestion au service de la performance d'une organisation, de sa rationalité et de son contrôle (Avare et Sponem, 2008), et les valeurs sociales et solidaires propres à ces structures. Les auteurs, reprenant notamment les travaux de Bidet (2003) ou encore de Laville et Glémain (2009) mettent en avant les approches divergentes au sein de la littérature sur la gestion des organisations de l'ESS. Ainsi, un premier courant prône la non-utilisation d'outils de gestion pour ne pas risquer de dénaturer les objectifs sociaux des organisations au risque de perdre en compétitivité et en performance. Un deuxième courant met en avant que ces structures sont avant tout des entreprises, avec des spécificités dues notamment à leur statut (Capron, 2012). Comme leurs consœurs des secteurs traditionnels, leur performance est évaluée selon des critères de la sphère capitaliste avec l'utilisation d'outils classiques (Beji-Becheur, Diaz Pedregal et Ozcaglar-Toulouse, 2008) selon un procédé d'isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983). Cette tendance représente un risque pour l'organisation, celui de banaliser l'utilisation des outils de gestion et de perdre les valeurs sociales. Un dernier

courant plus récent tente de réconcilier ces logiques a priori opposées en proposant des modèles de gestion hybrides, équilibrant le besoin de contrôle et la nécessité de ne pas occulter les valeurs propres à ces organisations (Codello-Guijarro, 2012). Les structures s'adaptent et mettent en place des outils de gestion au caractère évolutif (Raedersdorf, 2015) permettant de prendre en compte les spécificités organisationnelles et leur nécessité de contrôle. Même si « les liens étroits qu'entretient l'exigence de gestion et le capitalisme incitent à une telle assimilation » (Laville, 2015, p. 157), nous pouvons envisager le contrôle de gestion comme les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes (Bouquin, 2008). Cette stratégie peut être différente des objectifs de performance propres aux organisations capitalistes et contenir des objectifs sociaux comme c'est le cas pour les organisations de l'ESS.

Dans cet article, nous nous plaçons dans ce dernier courant qui envisage l'existence d'outils hybrides qui permettent de soutenir les objectifs spécifiques de l'ESS (notamment les valeurs sociales) tout en effectuant un contrôle et de suivre les résultats. Nous nous intéressons notamment à la construction de ce type d'outils. Dans le contexte de l'ESS où les finalités de l'organisation ne sont pas conformes à celles des entreprises, la lucrativité étant limitée, et dans l'objectif d'assurer une gestion optimale garantissant la bonne utilisation des ressources, comment prendre en compte ces enjeux pour construire un outil de gestion pertinent, accepté et utilisé ?

Afin d'aborder cette question, ce travail présente dans une première partie une revue de la littérature des outils de gestion dans l'ESS et des différents courants de littérature introduits précédemment. Dans le but de construire un nouvel outil de gestion, nous sollicitons ensuite la théorie de l'attention qui nous semble pertinente dans ce secteur d'activité. En effet, compte tenu de l'imprégnation par les acteurs de l'ESS de valeurs sociales, la théorie de l'attention permet d'apporter un cadre à l'introduction d'une logique différente pouvant être perçue comme allant à l'encontre des préoccupations naturelles. Cette approche permet notamment de motiver les acteurs et de les

intéresser à ce sujet en impliquant l'organisation. Cette revue de littérature est complétée par le développement du principe de construction de l'outil. Nous faisons appel au cadre de la traduction qui permet de mobiliser les acteurs et de prendre en compte leurs intérêts, ce qui est un aspect essentiel lorsque les valeurs sociales priment. Dans une seconde partie, nous présentons le cas de la fondation Apprentis d'Auteuil qui a fait le choix de construire un nouvel outil afin d'améliorer le suivi de gestion d'un de ses territoires. L'ancien outil (transposition d'un outil classiquement utilisé dans les entreprises capitalistes) n'était ni pertinent ni utilisé par les acteurs. Nous étudions la construction ainsi que le mode d'introduction d'un modèle hybride prenant en compte les spécificités du secteur. Enfin une discussion propose de confronter la littérature mobilisée et l'étude terrain.

2.2. La théorie de l'attention comme moyen de réconcilier deux logiques institutionnelles différentes

2.2.1. Les outils de gestion dans l'ESS

Dans le contexte actuel, où les organisations de l'ESS doivent répondre aux exigences de leurs financeurs et ont une volonté stratégique de se développer, les outils de gestion viennent naturellement trouver leur place. En effet, le contrôle de gestion peut faciliter la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes (Bouquin, 2008). Les outils ont ce rôle d'interface entre la direction qui communique les buts et alloue les ressources et l'opérationnel qui gère le quotidien des activités.

L'ESS est caractérisée par des valeurs sociales et solidaires intrinsèques aux organisations et qui sont prégnantes dans leur quotidien. La question de la gestion de ces organisations interroge les chercheurs. En effet, les valeurs défendues par ces structures et leur lucrativité limitée semblent aller à l'opposé des outils de gestion, souvent synonymes d'outils de la sphère capitaliste cherchant à maximiser le profit et les performances de l'organisation.

Cette ambiguïté a été relevée par différents auteurs et des approches divergentes sur la question de la gestion de ces structures se retrouvent dans

la littérature (Bidet, 2003 ; Codello-Guijarro et Béji-Bécheur, 2015 ; Laville et Glémain, 2009).

Ainsi, afin de ne pas aller à l'encontre des objectifs sociaux et d'entraver les « performances naturelles des organisations informelles qu'elles aimaient à cultiver » (Valéau, 2003, p. 9), certaines d'entre elles rejettent la mise en place d'outils de gestion. Comme ces outils incarnent les objectifs classiques de rentabilité, ils viennent se heurter aux valeurs défendues par cette économie qui place l'humain et le social au-dessus des considérations financières. Toutefois, cette résistance au développement des outils de gestion présente un risque, celui de perdre en compétitivité et en performance. En effet, la démocratisation des procédures d'appel à projets et d'appel d'offres ainsi que la généralisation, dans le secteur médico-social, des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) avec l'agence régionale de santé (ARS) et le département engendrent une concurrence accrue entre les différents acteurs de ce secteur d'activité et obligent les organisations à avoir une gestion fine de leurs activités. En outre, les organisations de l'ESS sont souvent financées par des ressources d'origine privée et publique qui tendent à diminuer et les budgets accordés aux établissements s'en trouvent impactés. Cette intensification de la concurrence et un équilibre économique fragile amènent certaines de ces organisations à se doter d'outils de gestion. Capron (2012) présente ces structures avant tout comme des entreprises, avec des spécificités dues à leur statut. Dans cette optique, comme les organisations des secteurs traditionnels, elles se doivent d'être gérées, et comme « on ne gère bien que ce que l'on mesure » (Berland, Chevalier-Kuszla et Sponem, 2008), elles adoptent un suivi de gestion permettant de suivre leurs résultats et performance. Sous l'effet d'un isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983), ces outils sont souvent issus de la sphère capitaliste (Beji-Becheur, Diaz Pedregal et Ozcaglar-Toulouse, 2008). Pour Enjolras (1998) puis Bidet (2003), l'isomorphisme institutionnel obéit, dans le cas des associations, à trois types d'isomorphisme : (i) normatif via la professionnalisation du secteur, (ii) coercitif du fait de l'influence des financeurs, (iii) mimétique car il y

a un recours à des solutions éprouvées pour répondre aux problèmes donnés. Ces organisations « sont de plus en plus nombreuses à importer les techniques managériales des entreprises » (Boussard, 2008, p. 12). Laville (2009) évoque ce phénomène de « managérialisme » qui consiste à appliquer le management à de nouveaux domaines et peut être défini comme un « système de description, d'explication et d'interprétation du monde à partir des catégories de la gestion » (Chanlat, 1998). Bien que répondant aux mutations de ce secteur d'activité, cette tendance représente à nouveau un risque pour ces structures, celui de perdre leurs spécificités dues à leur secteur. En effet, les outils classiques ne portent pas les valeurs de l'ESS et de fait sont difficilement adoptés. Meyer et Ohana (2007) ou encore Vatteville (2006) ont respectivement mis en évidence que des outils fondés sur des incitations pécuniaires ou sur des normes comptables spécifiques vont venir à l'encontre du principe de solidarité qui se situe au cœur des valeurs de ces structures. Demoustier (2002, p. 105) considère la mise en place de ces outils « non pas [comme] une trahison, mais [comme] un ajustement par rapport à l'environnement ». Les outils sont donc nécessaires à certaines structures pour faire face à leur développement mais elles prennent le risque de venir à l'encontre de leurs valeurs intrinsèques. Cet écueil n'est pas négligeable et il est important de le prendre en considération. Grimes (2010) a étudié l'impact que pouvaient avoir les outils de mesure du rendement sur l'identité des organisations dans le secteur social. L'outil de gestion permet, outre la mesure de la performance, de savoir qui l'on est, de donner du sens à l'action et de construire l'identité des organisations. Au-delà de leurs fonctions explicites, les instruments de gestion ont des effets politiques et structurels (Gilbert, 1998). Henri (2006), Townley, Cooper et Oakes (2003) et Waggoner, Neely et Kennerley (1999) définissent les outils de mesure du rendement comme un exemple des valeurs partagées au sein de la structure. On comprend que si l'on applique directement les outils de gestion des organisations capitalistes au secteur de l'ESS où les valeurs sont différentes, celles-ci risquent de se perdre. Pour Méda (2000, p. 94), « il y a fort à parier [...] que les projets développés par l'économie sociale, les coopératives et/ou les associations [...] seront, dès qu'ils

offriront une rentabilité intéressante, repris par des entreprises classiques, par le fameux marché [...] ».

Ces tensions entre contrôle et valeurs sociales résultent du fait qu'il s'agit d'organisations hybrides qui sont soumises à plusieurs logiques institutionnelles (Battilana, 2010). Ces dernières s'affrontent (Bovais, 2014) au sein d'organisations qui choisissent alternativement l'une ou l'autre.

Un dernier courant de littérature, dans lequel nous nous plaçons, réconcilie ces deux logiques institutionnelles opposées en proposant d'utiliser des outils hybrides équilibrant le besoin de contrôle et la nécessité de prendre en compte les valeurs de l'organisation (Acquier, Daudigeos et Valiorgue, 2011 ; André, 2015 ; Bayle et Dupuis, 2012 ; Château-Terrisse, 2015 ; Demoustier et Malo, 2012 ; Hollandts, 2009). Il s'agit d'une réponse à Moisdon (2005, p. 249) qui en appelle à « d'autres modèles qui feraient des outils de gestion non des vecteurs de conformation et de normalisation, mais des ouvertures vers des espaces de liberté et de création collective ». Une étude qualitative sur les outils de gestion dans l'ESS montre en effet qu'ils sont capables d'être conçus avec un caractère évolutif en prenant en compte les spécificités organisationnelles et leur nécessité de contrôle (Raedersdorf, 2015). Le contrôle de gestion n'est alors pas vu comme un outil classique mais comme des dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes (Bouquin, 2008). Cette stratégie peut (i) être différente d'objectifs de performance propres aux organisations capitalistes, (ii) contenir des objectifs sociaux comme pour les organisations de l'ESS et (iii) permettre de concilier fonctionnement démocratique et réussite économique (Gand, 2015).

2.2.2. La théorie de l'attention au service du pilotage dans les organisations de l'ESS

Cette nécessité de concilier ces deux logiques opposées est donc essentielle et ce dès la phase de construction de l'outil de gestion. Les valeurs sociales et solidaires sont empreintes dans la culture de ces organisations au contraire des

besoins de contrôle qui sont perçus comme des éléments entravant leur mission. Nous pensons que l'organisation a son rôle à jouer en véhiculant les intérêts du pilotage et du contrôle et sur la façon dont ces derniers peuvent soutenir les activités sociales et solidaires. Afin de le vérifier, nous sollicitons la théorie de l'attention, qui permet de donner un cadre et de favoriser l'introduction d'une idée nouvelle paraissant opposée aux valeurs actuelles mais qui se veut complémentaire. Elle agit notamment en motivant les acteurs et en les intéressant à ce sujet.

La théorie de l'attention (Ocasio, 1997) met en relation le comportement des entreprises dans la canalisation et la distribution de l'attention et les choix pour lesquels ont opté les preneurs de décisions. Les liens entre les processus individuels de l'information et le comportement dans la structure y sont explicités. L'attention est définie comme le comportement d'un individu qui accorde un temps et des efforts limités à un élément plutôt qu'à d'autres (Ocasio, 1997). On parle de sélection de l'attention lorsque l'acte de la personne est volontaire et qu'il induit des actions qui diffèrent. L'implication de l'organisation est mise en évidence dans la sélection de l'attention. La façon dont l'organisation distribue et contrôle l'allocation des couples de problèmes et solutions va influencer les individus (Ocasio, 2011). Mayer (2016) montre que l'attention des acteurs peut être influencée par des pratiques dites d'« issue-selling » (Dutton *et al.*, 2001). Dans ce cas, à l'instar de l'approche sur l'attention, différents leviers d'action sont à la disposition de l'organisation :

- Les règles, procédures et canaux de communication qu'elle met en place : il s'agira donc de communiquer avec des formats ayant un impact fort pour les problématiques à traiter en priorité.
- L'interaction avec autrui : l'organisation pourra agir en favorisant les moments de rencontre permettant d'échanger et de véhiculer de l'information.

- L'incarnation des couples de problèmes et solutions dans les symboles, idées et valeurs de l'organisation : il s'agira de véhiculer la culture d'entreprise et d'en faire un parallèle avec des problématiques actuelles ou passées.
- Les actions, projets et décisions menés dans le passé par l'organisation : il peut alors être intéressant de faire connaître et donc de communiquer sur ceux dont l'organisation souhaite qu'ils servent d'exemple

La théorie de l'attention peut être mise en relation avec notre terrain d'étude s'intéressant à la construction d'un outil de gestion dans l'ESS. Les acteurs, preneurs de décisions, sont représentés par les managers à l'origine des décisions opérationnelles. La sélectivité de l'attention prend tout son sens dans la mesure où ces individus ont énormément de requêtes auxquelles ils doivent répondre dans un temps limité. Ils doivent prioriser leurs activités et, dans le cas de l'ESS, celles-ci sont plutôt afférentes à la mission sociale de la structure. Le choix de donner plus ou moins d'importance à un sujet par rapport à un autre est conditionné par différents paramètres où l'organisation joue alors un rôle prépondérant à travers différents canaux. Tout d'abord, la communication officielle et personnelle permet d'influencer les acteurs via la fixation d'objectifs. Ainsi, l'accent peut être mis sur différentes orientations à moyen et court terme. Dans l'ESS, malgré une montée croissante du modèle économique, les objectifs sociaux sont prioritaires. Ils sont communiqués par la direction et constituent des leviers forts de l'organisation afin de diriger l'attention et les actions des preneurs de décisions. Par exemple, dans le secteur plus spécifique de la protection de l'enfance, la fondation Apprentis d'Auteuil véhicule des valeurs fortes de bienveillance et de confiance. Elles sont à destination des différents acteurs qui prennent en charge cette mission et qui la mettent en œuvre via l'institution d'échanges, d'une écoute attentive et bienveillante qui va contribuer à la sécurité et au bien-être d'un enfant. Ensuite viennent les interactions avec les pairs ; les preneurs de décisions vont communiquer sur leurs actions, défis, succès et échecs et, de ce fait, contribuer à modifier l'attention. Dans le cas où l'organisation de l'ESS parvient à communiquer sur

les intérêts du pilotage au service des objectifs sociaux de la structure auprès de certains des acteurs, ces derniers pourront devenir des relais de cette notion auprès de leurs confrères. Cette influence pourra alors être utilisée sous la forme d'une *success story* afin de favoriser l'intérêt porté à la création d'un outil de gestion.

2.2.3. *La construction de l'outil de gestion grâce au cadre de la traduction*

Le fait que les acteurs soient sensibilisés et intéressés au sujet ne suffit pas à les investir dans le projet. Chemin et Gilbert (2010, p. 77), qui ont travaillé sur l'effet de l'importation des outils de gestion du secteur marchand dans l'ESS, ont mis en évidence l'importance du jeu des acteurs dans ce secteur lors de l'implantation d'outils de gestion : « La construction de l'évaluation supposerait la prise en compte de l'ensemble des acteurs dont on souhaite intégrer les valeurs dans l'acte d'intervention. Faute de quoi, ceux qui incarnent le financeur conduisent seuls le jeu, aux dépens de la société civile [...] le problème est donc de parvenir à associer les différentes sphères dans une gouvernance plurielle. » Nous sollicitons le cadre de la traduction pour accompagner la construction d'un outil de gestion dans l'ESS en impliquant les acteurs pour minimiser le bouleversement de cette introduction (Agro, Cornet et Pichault, 1996). La théorie de la traduction (Callon, 1981, 1986 ; Latour, 1987 ; Latour et Woolgar, 1979) propose de prendre en compte les intérêts des différentes parties prenantes et d'ainsi favoriser une mobilisation et une synergie sur le long terme autour du projet.

La traduction représente un ensemble de « négociations, intrigues, actes de persuasion, calculs, violences » (Callon et Latour, 2006). La construction est alors le résultat de discussions, de consensus et de rapports de force entre les différentes parties. Des échanges ou des « moments » (Callon, 1986) qu'il faudra alors provoquer et favoriser afin d'en faire ressortir les besoins des parties prenantes à assembler et retranscrire.

Drevet et Rocher (2010) couplent le cadre de la traduction à la définition d'un processus de construction d'un outil de gestion étudiée dans une région

française, en allant de l'état des lieux des outils et pratiques existantes à l'implantation de l'outil dans l'organisation. Nous avons repris et présenté ce cadre dans la figure suivante. Les auteurs mettent en évidence que la participation active des différents acteurs tout au long du processus constitue un gage de réussite. La traduction a également été utilisée par d'autres auteurs lors de la construction d'outils de gestion (Lemaire, 2013 ; Nobre et Zawadzki, 2013 ; Perray-Redslob et Malaurent, 2015). Dans le cadre de l'ESS, l'utilisation de la traduction semble tout à fait pertinente. En effet, les managers opérationnels ont des besoins spécifiques à leur domaine d'activité et les outils déjà existants ne semblent pas adaptés (Raedersdorf, 2015). À ce titre, prendre en compte leurs besoins et attentes permettrait de créer un outil pertinent.

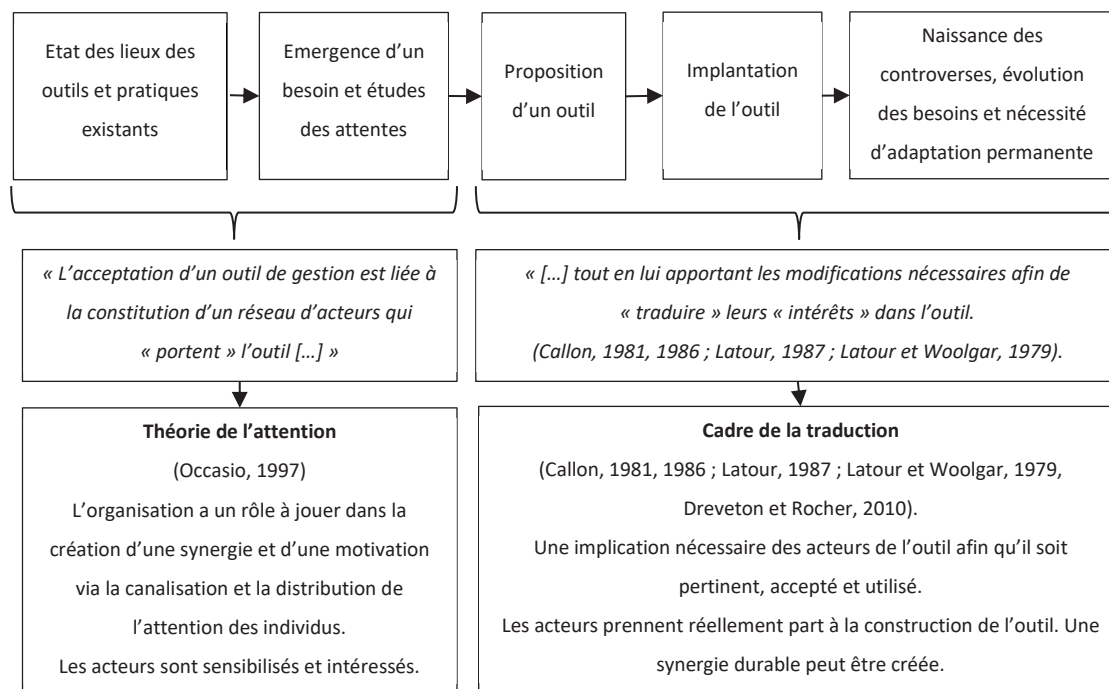


Figure 20 : processus de construction d'un tableau de bord
 Inspiré des travaux d'Occasio (1997), Callon (1981, 1986), Latour (1987), Latour et Wolgar (1979), Drevetton et Rocher (2010).

2.3. Le cas de la construction d'un nouvel outil de gestion dans la fondation Apprentis d'Auteuil – une réponse aux nouveaux enjeux de la fondation.

Apprentis d'Auteuil, fondation reconnue d'utilité publique, œuvre dans la prévention et la protection de l'enfance. Une fondation est un organisme privé qui a pour objet la poursuite d'une œuvre d'intérêt général. Elle doit être non

lucrative, avoir une gestion désintéressée et ne pas faire bénéficier uniquement un cercle restreint de personnes. Elle est définie par l'article 18 de la loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat comme : « l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif. »

Implantée en France où elle compte 230 établissements (d'hébergement, de formation, d'accompagnement) et 5 500 collaborateurs, Apprentis d'Auteuil développe également un réseau de partenaires dans 50 pays où 27 000 jeunes et 5 500 familles sont accompagnés. En France, la fondation est organisée en régions, elles-mêmes découpées en territoires dont chacun dispose d'une direction avec des fonctions support. Notre étude se place au sein de la direction territoriale est, qui regroupe l'ensemble des établissements en Alsace et dans les Ardennes. C'est un périmètre particulièrement intéressant car il rassemble des établissements de natures très différentes (maisons d'enfants, accueil de jour, établissement de formation, crèches, aide à l'insertion). Cette pluralité d'organisations et donc des missions sous-tend des besoins d'indicateurs de suivi différents. Face à des attentes divergentes, une nécessité d'adaptation de l'outil est apparue et c'est la raison pour laquelle les outils créés sont fortement personnalisés. Le cadre de la traduction a alors été pertinent car il a permis de prendre en compte les besoins de chacun des acteurs de l'organisation.

La construction d'un nouvel outil de gestion intervient dans ce territoire en remplacement de l'outil en place depuis plusieurs années. Il s'agit d'un tableau de bord dont le format est semblable à ceux utilisés dans les organisations capitalistes et qui n'était pas utilisé par les directeurs d'établissements (DE) dans leurs décisions. Ce tableau n'était d'une part pas une base au dialogue entre les acteurs, et d'autre part, bien qu'il présente des indicateurs financiers, les DE exprimaient souvent le besoin de « connaître leurs chiffres ». Les principaux intérêts d'un nouvel outil étaient donc l'instauration d'un dialogue régulier et constructif entre les DE et le service contrôle de gestion ainsi qu'une

aide au pilotage des structures avec l'apport d'informations permettant de comprendre les données financières des établissements. L'outil en place n'y répondait pas et surtout ne prenait pas en compte les spécificités de l'ESS. Nous pouvons constater que l'intégration d'un outil classiquement utilisé dans les entreprises capitalistes, sans adaptation, n'est pas pertinente et que cet outil n'est pas utilisé chez Apprentis d'Auteuil. Nous présentons la construction et la mise en place du nouvel outil de gestion selon les enjeux auxquels il doit répondre.

2.3.1. Méthodologie adoptée

Notre terrain est constitué d'une étude de cas unique et longitudinale. Elle s'appuie sur une méthode de recherche intervention (David, 2000 ; Radaelli *et al.*, 2012) dont l'objet était la mise en place d'un outil de contrôle de gestion. L'auteur était présent durant deux années (2012 à 2014) au sein de la fondation Apprentis d'Auteuil, dans le service contrôle de gestion. La méthodologie suivie reprend celle de Hall *et al.* (2015).

- Dans un premier temps (mois 1 à 4), un diagnostic a été effectué via les moyens suivants :
- Une observation participante des outils déjà en place au sein du territoire et de leur utilisation.
- Neuf entretiens semi-directifs avec les différents (DE) et quatre auprès des fonctions support - contrôle de gestion, ressources humaines, direction territoriale, direction régionale - pour (i) prendre connaissance des manquements des outils déjà en place et de l'appétence des acteurs aux activités de contrôle et (ii) véhiculer les intérêts du contrôle.
- Diffusion d'un questionnaire auprès des DE pour formaliser leurs attentes quant à un nouvel outil.

- Cinq entretiens menés dans les services de contrôle de gestion d'autres territoires de la fondation pour prendre connaissance des outils et pratiques dans les autres territoires.

Outre susciter l'intérêt, l'objectif est de mettre en exergue les attentes des acteurs et leurs besoins pour piloter les structures.

Ensuite, les données collectées ont été analysées (mois 4). Pour les sept structures, une architecture des attentes recensées a été construite. Elle a permis de faire le point sur les besoins mais aussi de réfléchir à la façon de construire le tableau de bord.

La construction de l'outil (mois 4 à 6) a consisté tout d'abord à traduire les besoins en indicateurs, puis à la construction en tant que telle. Tous les outils mis en place répondent à la même architecture, le contenu ayant ensuite été personnalisé selon les attentes détectées lors de la première phase.

La diffusion de l'outil (mois 6 à 8) s'est faite par une présentation collective et une diffusion électronique de l'outil ainsi que par un temps individuel de formation avec les différents acteurs (9 DE et 4 fonctions support).

Enfin, une étude de satisfaction a été effectuée (mois 9 à 12). La collecte des données s'est faite par la diffusion d'un questionnaire électronique. L'analyse des retours a permis d'adapter l'outil pour qu'il soit au plus proche des attentes de chacun des acteurs.

2.3.2. La nécessité de prendre en compte les indicateurs chiffrés dans les prises de décisions

La concurrence accrue, la professionnalisation dans l'ESS et la taille d'Apprentis d'Auteuil génèrent un besoin de gestion pour les dirigeants de la structure. La fondation se situe dans une optique de « cost-killing », une recherche constante d'économies sur les budgets de fonctionnement pour répondre aux objectifs imposés par les financeurs. Cette méthode peut être rapprochée des pratiques dans de nombreuses entreprises capitalistes qui ont développé des

outils pour traquer les dépenses superflues. Malgré une problématique qui semble identique, les entretiens avec les DE sur les outils en place au début de notre intervention ont pu montrer qu'ils n'étaient que peu pertinents et non utilisés pour les prises de décisions. La différence fondamentale entre un programme de réduction des coûts dans l'ESS et dans un secteur traditionnel provient des objectifs de cette méthode qui sont différents. Dans un cas, elle permettra, outre d'utiliser de manière efficiente les ressources à disposition, d'investir davantage dans des programmes aux valeurs sociales et solidaires importantes alors que dans l'autre, les réductions permettront une meilleure rémunération de l'actionnariat.

L'organisation doit communiquer auprès des acteurs (dans notre cas, les DE) sur ces objectifs de pilotage et de réduction des coûts. Il ne s'agit donc pas seulement de réduire les dépenses de fonctionnement, mais aussi de pouvoir obtenir davantage de ressources pour investir dans de nouveaux projets, au service des valeurs de l'organisation. L'objectif est de faire prendre conscience aux DE, peu enclins à considérer les données chiffrées issues du contrôle de gestion dans leurs décisions opérationnelles, que celles-ci peuvent avoir un réel intérêt au service de la cause qu'ils défendent. Dans cette optique, lors de la construction de l'outil, la direction territoriale d'Apprentis d'Auteuil et les fonctions support ont véhiculé ce message auprès des DE qui n'utilisaient pas les outils précédemment en place. L'attention des acteurs a donc été sollicitée tout au long du processus de la construction de l'outil de gestion, de la mise en exergue des manquements à la diffusion et l'utilisation de l'outil, et ce de façon formelle par le biais de communications officielles ou informelles, via des interactions non planifiées et des encouragements ou conseils personnalisés. Il s'agit d'autant de moyens au service de l'attention qui vont permettre de faire prendre conscience des intérêts d'outiller cette organisation et de faire accepter une logique de contrôle couplée à des valeurs sociales. Ces échanges sont également le moment de collaborer autour de l'outil et ainsi l'adapter pour être au plus proche des besoins des différents acteurs. Nous avons noté des différences importantes dans l'acceptation et l'utilisation de l'outil selon les

acteurs. Ainsi, au niveau des fonctions support de la direction territoriale et de certains DE d'ores et déjà sensibles aux questions de pilotage, cette diffusion s'est faite naturellement, avec peu de réticence. En revanche, pour d'autres DE, la diffusion et l'utilisation du nouvel outil a été plus complexe. Une résistance aux données chiffrées a été ressentie et c'est à l'aide de pratiques informelles comme des encouragements, des conseils adaptés, l'assurance de la prise en compte de leurs besoins et la possibilité de modifier encore l'outil que celui-ci a pu être accepté.

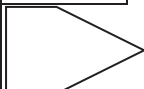
Attention	Recours à un canal de communication prépondérant pour attirer l'attention	Interactions, rencontres avec les DE		Canaux de communication : Retour de la participation active attendue	Canal de diffusion informel	Canal de diffusion informel (encouragements et conseils adaptés) et formel (diffusion de l'outil)	Rappels réguliers pour le reporting
Etapes	Mise en exergue des manquements et communication sur le projet et ses objectifs	Provoquer l'émergence des besoins et attentes et les étudier	Travail sur la retranscription des attentes dans un outil, prise en compte des intérêts de chacun	Diffusion de l'outil collective par courrier électronique	Présentation collective puis individualisée de l'outil dans un but de formation	Modification de l'outil et diffusion de versions améliorées	Utilisation de l'outil
Temporalité	Mois 1 à 4	Mois 4	Mois 4 à 6	Mois 6	Mois 7 à 8	Mois 9 à 12	

Figure 21 : étapes du processus de construction de l'outil et réponse à l'enjeu de pilotage

2.3.3. La construction d'un outil au service des besoins et intérêts des différentes parties prenantes

Le second enjeu pour Apprentis d'Auteuil est de construire un outil réellement approprié au service des valeurs que les différents acteurs défendent. Nous

avons pu voir que l'utilisation d'un outil issu de la sphère capitaliste ne permet pas d'y répondre. Un travail important sur la connaissance des besoins de chaque acteur, destinataire de l'outil, avec 18 entretiens et un questionnaire, a permis de mieux les appréhender. Les entretiens ont été retranscrits puis analysés de façon thématique en combinant une analyse verticale et une analyse horizontale. Ces résultats ont ensuite été reliés aux réponses obtenues par le questionnaire, l'idée étant de dégager les contradictions, les similitudes, les nuances et les particularismes des différents répondants. Les résultats de l'analyse des besoins des différents acteurs (DE, fonctions support) ont fait ressortir que les attentes étaient différentes en fonction du métier du répondant comme le montre le tableau suivant.

Métiers	Attentes
Directeurs d'établissements	Indicateurs simples et permettant de prendre des décisions opérationnelles. Zone d'interactivité permettant d'échanger avec le contrôle de gestion sur la signification de certains indicateurs.
Service contrôle de gestion	Analyse détaillée sur chaque structure permettant de comprendre les tenants et les aboutissants de certaines données chiffrées dans l'objectif de conseiller le DE dans ses prises de décisions.
Direction territoriale	Indicateurs synthétiques permettant d'avoir une vision rapide et globale de la situation d'un établissement

Tableau 31 : principales attentes des différents acteurs

Dans l'objectif de répondre à ces attentes très différentes et pour avoir un outil qui soit pertinent et utilisé par les différentes catégories d'acteur, l'outil adopté est construit selon différentes strates. La figure suivante présente l'architecture de l'outil qui a été mis en place.

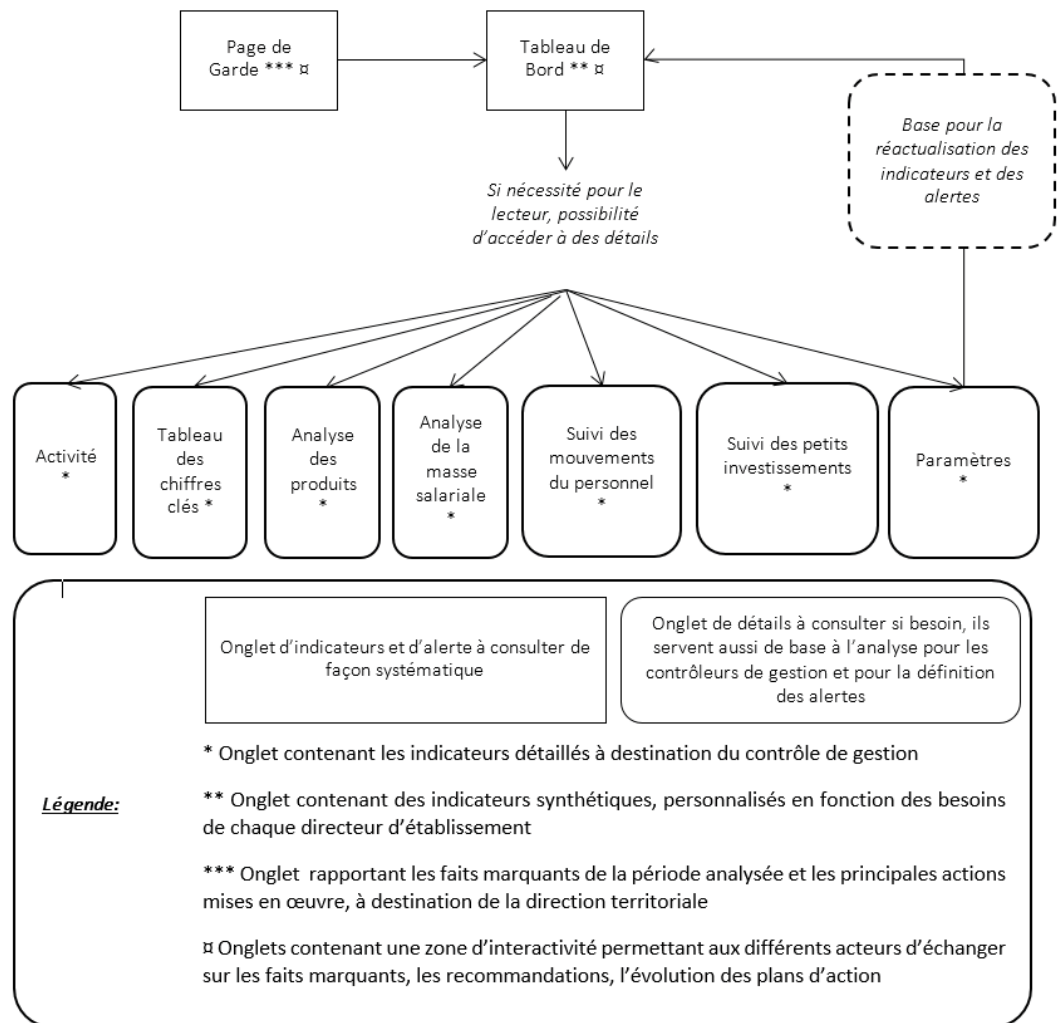


Figure 22 : l'architecture de l'outil mis en place

Outre une adaptation aux besoins par le biais des strates différentes, une personnalisation importante a été effectuée dans l'onglet intitulé « tableau de bord » (figure précédente). Cet onglet, à destination des DE contient des indicateurs qu'ils ont choisis et adaptés à leur établissement. Il contient différentes parties :

- L'activité : indicateurs très importants car l'activité conditionne directement les subventions pouvant être perçues par les financeurs publics.
- Les ressources humaines : principal poste de charges des établissements de ce secteur.
- Les autres charges et les produits.

Chaque partie est composée des indicateurs jugés comme les plus pertinents par les DE. Par exemple, un indicateur de recouvrement des créances clients pour une école privée, nécessaire pour le DE car des actions sont menées pour améliorer le recouvrement des créances, et la possibilité d'avoir un indicateur de suivi permettent de mesurer les efforts fournis. Un autre exemple concerne un établissement d'hébergement pour lequel un indicateur reflétant le taux d'occupation de la structure a été ajouté. Dans la section des indicateurs des charges et produits de l'établissement, nous retrouvons les indicateurs les plus empreints des spécificités de l'ESS. En effet, dans les autres charges, les marges de manœuvre des DE sont importantes et nous retrouvons des indicateurs propres aux activités réalisées comme des sorties avec des enfants et/ou des classes découvertes. Il en va de même pour les recettes, outre la tarification qui dépend de l'activité, d'autres produits peuvent être perçus par les établissements comme des dons, du mécénat, des ventes caritatives ou des actions spécifiques à une activité et qui peuvent être pilotées par les DE. Le format de présentation des indicateurs est varié : graphiques, indicateurs simples et/ou mise en forme conditionnelle. Ils sont construits à partir des informations obtenues dans les onglets complémentaires et se réactualisent automatiquement. Les zones d'interactivité montrent également la forte personnalisation de l'outil. Elles permettent de rendre compte et de formaliser le travail de chacun, les questionnements et/ou les axes d'amélioration envisagés pour expliquer ou perfectionner certains indicateurs. Du fait de la diversité des établissements entrant dans le panel de notre étude de cas, la personnalisation était nécessaire pour aboutir à des outils pertinents.

La construction a nécessité des allers-retours entre les DE et le service contrôle de gestion, afin de bien comprendre les attentes et d'obtenir des indicateurs au plus près des attentes et constructibles avec les informations contenues dans le système d'information. Ce processus itératif a été repris au sein de la figure suivante mettre en évidence le phénomène d'allers-retours au fur et à mesure de l'avancée du processus.

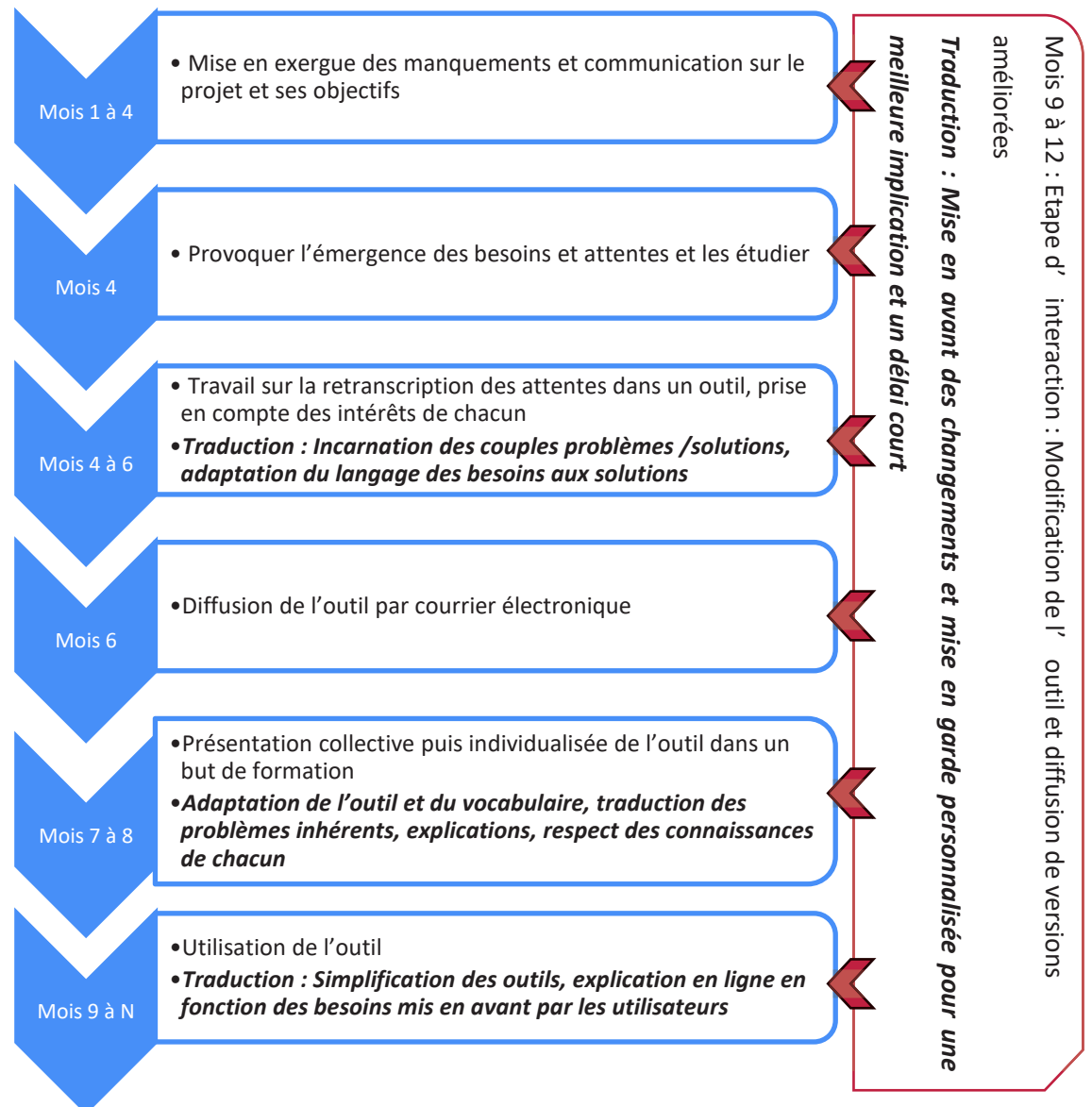


Figure 23 : étapes du processus de construction de l'outil et du cadre de la traduction, utilisé pour prendre en compte les intérêts de chacun

2.4. Discussion

2.4.1. Le rôle des outils de gestion dans les organisations de l'ESS

Face à un nouvel environnement économique et à la nécessité de mettre en place un pilotage des établissements, Apprentis d'Auteuil a développé un nouvel outil de contrôle de gestion, plus adapté aux besoins des acteurs. Comme nous avons pu l'évoquer précédemment, Bouquin (2008) a mis en avant que le contrôle de gestion avait un rôle d'interface entre le contrôle stratégique d'un côté et le contrôle opérationnel de l'autre. L'outil mis en place chez Apprentis d'Auteuil permet effectivement ce rôle d'interface. En effet, le

management de l'organisation peut communiquer ses objectifs aux différents directeurs d'établissements qui peuvent ensuite faire un suivi via des indicateurs co-construits avec le contrôle de gestion en s'appuyant sur la théorie de traduction. Comme nous avons pu le souligner, l'objectif est d'assurer la meilleure prestation d'accompagnement avec un minimum de coût dans une optique de « cost-killing » et les indicateurs ont été construits dans ce sens.

Les outils de gestion trouvent leur place dans les organisations de l'ESS qui sont actuellement en mutation, et participent à la modernisation du système d'information de gestion. Il s'agit d'un élément essentiel dans le processus de gestion et une composante fondamentale du contrôle de gestion. En effet, ce dernier contribue à l'élaboration du système d'information de gestion en fournissant des référentiels d'évaluation de la performance qui aident à l'organisation du système comptable et à l'établissement des tableaux de bord (Teller, 1999). Le système d'information de gestion produit des informations et des indicateurs pour assurer le pilotage et le management des activités de l'entreprise. Il automatise et facilite le déroulement des processus administratifs et de conduite des activités et s'adresse ainsi à l'ensemble des utilisateurs de l'entreprise : les acteurs opérationnels, les gestionnaires et les dirigeants.

2.4.2. L'influence de l'organisation

Cet axe de réflexion sur les rôles réels de l'organisation dans le processus de mise en place d'un outil de gestion renvoie essentiellement à la théorie de l'attention (Ocasio, 1997). Nous avons pu voir que celle-ci peut permettre de concilier fonctionnement démocratique et réussite économique (Gand, 2015). Dans l'étude du cas de la fondation Apprentis d'Auteuil, nous avons pu noter qu'un outil classique n'était pas utilisé par les acteurs. C'est seulement en prenant en compte les besoins et les intérêts de chacun d'eux, y compris les intérêts en lien avec leurs missions sociales, que nous avons pu proposer un outil qui soit accepté et utilisé. La nécessité de contrôle n'est pas une priorité

pour les acteurs et la théorie de l'attention propose de leur faire prendre conscience qu'il s'agit d'un élément important pour la bonne gestion de l'établissement et de favoriser ainsi la mise en place et l'acceptation d'un outil de gestion.

Valéau (2003) a mis en évidence que les organisations à lucrativité limitée s'appuient fortement sur l'informel. Dans le cas d'Apprentis d'Auteuil, nous avons choisi d'utiliser cet atout et de solliciter l'attention des acteurs en faisant notamment appel à des communications informelles. C'est donc la prise en compte de l'attention et ses fluctuations, et l'émergence des attentes et besoins qui, une fois traduits, ont abouti à la création d'un outil fonctionnel en adéquation avec les intérêts de chacun et qui est utilisé sans réticence. Ce long processus est soumis à diverses étapes dont chacune a fait l'objet d'une attention toute particulière pour aboutir à une personnalisation de l'outil et à son utilisation. Le recours à un canal de communication prépondérant pour attirer l'attention des parties prenantes et pour permettre de s'attacher aux problématiques prioritaires a été nécessaire. Il s'agit également, dès le départ du processus, de mettre en exergue les manquements des outils en place pour assurer une bonne gestion et de communiquer largement sur le projet, ses intérêts et ses objectifs. L'interaction, notamment informelle, en étant accompagnée d'une bonne compréhension des problématiques des acteurs et en faisant preuve d'empathie, a constitué un élément important dans l'acceptation de l'outil.

Les rencontres avec les DE ont permis l'émergence des besoins et des attentes qui, dans second temps, ont fait l'objet d'une étude. Cette étape a abouti à l'incarnation des couples de problèmes et solutions. C'est la façon dont l'organisation a distribué et contrôlé l'allocation de ces couples qui a influencé les individus (Ocasio, 1997). Notre travail de retranscription des attentes dans un outil qui prend en compte les intérêts de chacun a alors pris place. Toutes ces variables influencent l'adhésion au projet. La progression dans la mise en place de l'outil dépend également de la participation active et la prise en compte des connaissances des individus rattachés au projet. Il a alors été

indispensable à l'organisation d'effectuer des rappels réguliers, de provoquer des « moments » au sens de Callon (1981) pour sensibiliser les différents acteurs à l'importance de leur participation. C'est ce qui a permis l'adaptation de l'outil, la traduction des problèmes inhérents et la mise en avant d'explications. Ces changements, sources de perturbations (Agro, Cornet et Pichault, 1996), ont dû être accompagnés et ont fait l'objet d'encouragements et de conseils adaptés dans un délai rapide pour éviter toute forme de découragement. À ce stade, la présentation de l'outil adapté à chaque utilisateur, les modifications possibles de l'outil et la diffusion de versions améliorées ont constitué un point charnière avant de pouvoir le simplifier en fonction des besoins de chacun pour son utilisation finale. La sélectivité de l'attention a pu être constatée, dès le début mais aussi tout au long du projet. En effet, une relance, souvent informelle, était régulièrement nécessaire pour rappeler aux différentes parties prenantes l'existence du projet et l'opportunité d'y participer. Les moyens de communication ont été une variable permettant d'agir sur les choix des problématiques traitées par les individus. Ainsi, par exemple, la diffusion par courrier électronique du tableau de bord n'a pas permis son implantation, mais des rencontres ont été nécessaires et leur impact a été plus important que pour le premier format de communication. Ces rencontres avec chaque acteur ont permis de prendre en compte les besoins, doutes et interrogations de chaque personne et de les former à l'utilisation de l'outil. Les établissements étant tous différents par leur nature et les appétences à la gestion fluctuantes selon les profils, il y a eu une réelle plus-value à personnaliser chacun de ces échanges. L'absence de lien hiérarchique entre contrôleurs de gestion à l'initiative du projet et les acteurs n'a pas permis une influence très conséquente de la variable règles et procédures. Elle aurait pu être davantage mise en valeur avec une intervention du supérieur hiérarchique, celui-ci pouvant inciter les individus au travers des entretiens annuels en fixant des objectifs d'équilibre économique. La culture d'entreprise, fortement ancrée au sein de la fondation, favorise une sélection prioritaire des problématiques traitant de la qualité de prise en charge des jeunes et minimise naturellement la question des suivis économiques.

L'organisation a effectivement eu son rôle à jouer dans l'influence des individus concernant les choix qu'ils ont à faire sur la sélection d'une problématique plutôt qu'une autre. Les différentes variables proposées par Ocasio (1997) ont pu se refléter dans l'étude de terrain, chaque variable favorisant plus ou moins l'adhésion au projet.

L'utilisation de la théorie de l'attention se révèle particulièrement utile dans le cadre de l'ESS car elle permet de faire face aux tensions naturelles entre le contrôle de gestion et les objectifs opérationnels davantage sociaux et solidaires, notamment au travers des rappels des objectifs et intérêts du projet. Différentes variables sont à la disposition de l'organisation pour influencer le collectif de travail et communiquer sur l'intérêt et l'importance du contrôle de gestion dans ce secteur. À travers l'analyse de notre cas, les communications personnalisées sont un vecteur fort dans l'influence des individus. L'utilisation d'une communication informelle, rendue possible par la proximité géographique des différents acteurs, a été un atout dans la construction de ce nouvel outil et particulièrement adapté au secteur de l'ESS (Valéau, 2003). Un autre élément qui est important et qui se reflète dans le cas étudié, est la nécessité pour l'organisation de ne pas brusquer les acteurs dans sa communication sur les intérêts de l'utilisation des outils de gestion. Il a été important de leur laisser le temps de mûrir l'idée. C'est pourquoi, après des communications informelles, la mise en place d'un questionnaire pour analyser les besoins de chaque acteur leur a permis de réfléchir à l'idée d'un nouvel outil et de prendre le temps de se questionner de façon pragmatique sur son utilisation.

2.4.3. L'importance du rôle des acteurs

Berland, Chevalier-Kuszla et Sponem (2008) ont mis en avant que l'« on ne gère bien que ce que l'on mesure », nous pouvons compléter cette phrase par le fait que l'on ne gère bien que ce que l'on mesure « avec qualité », soit avec des indicateurs issus d'un processus de co-construction. La mesure pouvant être définie dans ce contexte comme la quantification, il s'agit d'un préalable à la

mesure, du fait qu'elle « autorise » à mesurer certains phénomènes (Desrosières, 2008, p. 10). La mesure peut s'appuyer sur des métrologies réalistes ou, comme dans les sciences sociales, sur un ensemble plus ou moins complexe de conventions. Dans le cas d'Apprentis d'Auteuil, avant la mise en place d'un nouvel outil, des indicateurs de mesure qui pouvaient sembler pertinents à certains acteurs étaient proposés, par exemple le service contrôle de gestion. Mais ces indicateurs n'étaient pas utilisés par les DE, preneurs de décisions et acteurs de l'équilibre économique de leur structure. Ils n'étaient donc pas pertinents et de fait, l'outil ne remplissait pas son rôle.

Dans la pratique, un effort d'intégration des différents acteurs dans le processus de construction et de mise en place a été constaté. Une des premières étapes a été de communiquer sur l'intérêt du projet à la suite des manquements pouvant être constatés. L'intérêt a ainsi été suscité chez les DE et c'est alors que le premier questionnaire pour étudier les besoins a été diffusé. Face aux structures de natures très différentes, le choix de proposer un outil personnalisé pour correspondre au plus près aux attentes de chacun a été fait. Cette volonté de produire un tableau de bord qui se rapproche des attentes avait comme objectif d'accroître l'implication et d'aboutir à un meilleur taux d'utilisation. L'évolution de la motivation constatée des DE en fonction des différentes étapes du projet est représentée dans le tableau suivant. Cet indicateur subjectif a été obtenu en tenant compte des paramètres suivants :

- La rapidité de réponse aux sollicitations
- Le nombre de questions suscitées par le projet
- Le nombre de suggestions remontées par les DE
- Les réponses aux questionnaires quant à l'intérêt porté à l'outil

Motivation des DE	↗	↗↗	↘↘	→	↗↗	↗	→
Étapes	Mise en exergue des manquements et communication sur le projet et ses objectifs	Provoquer l'émergence des besoins et attentes et les étudier	Travail sur la retranscription des attentes dans un outil, prise en compte des intérêts de chacun	Diffusion de l'outil par courrier électronique	Présentation collective puis individualisée de l'outil dans un but de formation	Modification de l'outil et diffusion de versions améliorées	Utilisation de l'outil
Temporalité	Mois 1 à 4	Mois 4	Mois 4 à 6	Mois 6	Mois 7 à 8	Mois 9 à 12	

Figure 24 : étapes du processus de construction de l'outil et motivation des DE

Malgré l'optique d'une construction d'un outil selon une démarche participative avec une prise en compte des besoins des individus, des fluctuations parfois fortes de la motivation et de l'investissement ont été constatées. Ces variations peuvent être mises en relation avec la durée des différentes étapes ainsi qu'avec les habitudes des acteurs opérationnels, à savoir la faible implication aux problématiques de gestion. Prendre le temps d'expliquer les enjeux de gestion, les manquements constatés puis de questionner les différents acteurs sur leurs attentes et leurs besoins et enfin dans un troisième temps d'expliquer l'outil, son utilisation et comment celui-ci répond aux attentes a permis de lancer une dynamique positive.

Afin de garder ce cap et de garantir l'utilisation de l'outil sur le long terme, un travail est indéniable. Par exemple, imaginer des temps de travail réguliers avec le tableau de bord comme support permettant de lire ensemble les chiffres et les écarts constatés et réfléchir conjointement à des actions correctives. Ainsi, progressivement, les processus pourraient être modifiés et les opérationnels davantage investis et responsables des aspects financiers de leur structure.

Certes l'implication constatée des acteurs n'a pas été aussi importante que prévu au début du processus. Toutefois, il est important de noter que c'est cette implication et le fait que les individus aient pu retrouver dans l'outil leurs

attentes comblées qui ont permis le succès du projet. Proposer une démarche de construction participative en usant du cadre de la traduction permet ici de répondre aux enjeux de l'ESS en combinant les besoins de contrôle et les priorités sociales et solidaires des opérationnels.

2.5. Conclusion

Nous pouvons distinguer deux conceptions du contrôle de gestion dans les organisations de l'ESS. La première, historique, provient de la dépendance de ces structures vis-à-vis de leurs financeurs et de leur création spécifique de valeur qui les amènent à justifier la pertinence de leur décision eu égard aux attentes de leurs financeurs. La seconde, plus récente, concerne la performance totale de ces organisations : la gestion, la refonte du système d'information et l'amélioration des résultats attendus. Pour bon nombre de ces structures, il est nécessaire aujourd'hui de combiner ces deux conceptions et une réponse aux attentes des financeurs mais aussi de se moderniser en passant par une meilleure gestion. Si le contrôle de gestion est contesté dans les entreprises de capitaux, il fait son apparition dans les entreprises de personnes que constitue le champ de l'ESS. La mise en place des outils de contrôle de gestion est donc une nécessité qui répond aux enjeux actuels de l'ESS. Toutefois, l'utilisation d'outils qui sont pertinents dans les organisations classiques ne s'adapte pas dans les organisations de l'ESS, entraînant une non-utilisation de ces outils par ses acteurs principaux. Afin de réconcilier deux logiques institutionnelles qui paraissent opposées, nous avons sollicité la théorie de l'attention. Dans l'ESS, où les acteurs ont naturellement des objectifs sociaux et solidaires, en lien avec leur cœur de métier, l'organisation peut influencer ces acteurs sur la prise en compte des questions de gestion. Dans le cas d'Apprentis d'Auteuil, l'idée a été de faire prendre conscience que les indicateurs de pilotage issus principalement des données comptables permettent de prendre des décisions et d'agir en vue de limiter les coûts de fonctionnement pour dégager des ressources supplémentaires qui réutilisées pour de nouvelles actions, concordantes avec les objectifs sociaux et solidaires portés par la fondation.

Le cadre de la traduction, couplé à un processus de construction de l'outil de gestion (Drevetton et Rocher, 2010), a ensuite permis de prendre en compte les besoins des différentes parties prenantes du projet tout au long du processus. Cette considération nécessaire dans la construction d'un outil de gestion prend tout son sens dans le secteur de l'ESS où les opérationnels ont de fortes attentes en termes de mesure des activités sociales et solidaires. Les besoins de chacun ont été traduits dans un nouveau tableau de bord qui a été fortement personnalisé. La communication de l'organisation et la prise en compte des besoins des parties prenantes a permis dans notre cas de développer un outil pertinent, accepté et utilisé.

Personnaliser fortement l'outil trouve certaines limites. En effet, dans le cas du territoire est d'Apprentis d'Auteuil, il n'y a que neuf DE et la personnalisation n'est possible que par le service contrôle de gestion. Toutefois, si le nombre d'établissements pour lesquels une personnalisation est à réaliser devient plus important, ce travail est plus difficilement réalisable.

Cette étude ouvre des perspectives de recherche. Nous avons étudié la construction d'un outil de gestion dans l'ESS, il sera intéressant d'explorer d'une part son usage à plus long terme, à savoir « ce que les acteurs font des dispositifs » (Boussard, 2008). Levillain et al. (2016) soulignent que dans le secteur de l'ESS, l'implication des acteurs nécessite un rappel et un renouvellement constant des missions des organisations. Nous pensons que l'organisation devra solliciter de manière récurrente l'attention des acteurs pour conserver leur intérêt à effectuer un suivi de gestion. D'autre part, la synergie créée entre les acteurs avec le processus de traduction et la forte personnalisation des outils peut également être étudiée, celle-ci pouvant être « source de performance, d'innovation » (Perrin et Benzerafa, 2016). Van der Yeught et Bon (2016) s'interrogent sur les capacités dynamiques des entreprises de l'ESS, sous-jacentes à tout besoin de changement et d'adaptation dans une entreprise. Les auteurs montrent que les spécificités du secteur de l'ESS sont vues comme des catalyseurs pour innover davantage. Si les motivations intrinsèques de ce secteur sont à l'origine d'une ouverture au

changement, les considérations plus économiques inhérentes aux outils de gestion sont des éléments moins motivants et qui retiennent moins l'attention des acteurs de l'ESS (Richez-Battesti et Vallade, 2009). À nouveau, nous pouvons déceler des tensions, non plus entre les besoins de gestion et les objectifs sociaux défendus par les organisations mais entre cette nécessité de gestion et le développement des innovations. Ces tensions, relevées par différents auteurs (Alter, 1998 ; Amabile, 1998 ; Berland et Persiaux, 2008 ; Burlaud, 2000 ; Touchais, 2006), pourraient également être approchées avec l'angle de la théorie de l'attention, vue comme un moyen de concilier des intérêts divergents.

Section 3 : Article 7 - L'innovation : un levier pour professionnaliser l'économie sociale et solidaire en s'appuyant sur ses valeurs. Le cas de la fondation protestante Sonnenhof

1. Résumé étendu

1.1. Motivations

L'économie sociale et solidaire (ESS) est en profonde mutation ces dernières années. La concurrence se renforce dans ce secteur historiquement protégé et l'équilibre économique des organisations y est fragile. Actuellement, les modalités de financement évoluent et passent d'une contribution au financement de l'organisation à des mécanismes d'appels à projets. Les pressions financières se font de plus en plus prégnantes et les organisations se mettent en place des outils leur permettant de les gérer. Toutefois, le bouleversement de l'ESS doit respecter les valeurs et la culture propres à ce secteur. Les principes de solidarité et d'utilité sociale restent primordiaux (Hvenmark, 2013) et les acteurs s'interrogent sur la façon de combiner ces deux nécessités opposées.

1.2. Objectifs

La question de l'équilibre entre gestion et valeurs prédomine. L'objectif de ce travail est de s'interroger sur la façon dont les organisations pourront conserver leurs valeurs militantes et leur identité sans s'apparenter à une entreprise classique.

1.3. Positionnement de l'article dans la thèse

Nous poursuivons notre étude de l'ESS. Dans les précédents articles, nous avons vu qu'il était nécessaire d'être innovant dans les outils de contrôle de gestion pour qu'ils soient acceptés et utilisés malgré les tensions existantes avec le contrôle de gestion. Dans cet article, nous voyons comment une organisation prend le contre-pied des questions financières pour réaffirmer ses

valeurs alors que l'accompagnement des personnes en difficulté dans le respect de celles-ci représente une priorité.

1.4. Design et méthodologie

L'article comprend une revue de littérature sur la professionnalisation de l'ESS, ses valeurs fortes et la nécessité de trouver un équilibre entre les impératifs économiques et ces valeurs. Nous voyons aussi que le management par les valeurs peut mitiger les risques de dérives de cette professionnalisation.

La partie empirique est une recherche-action menée au sein de la fondation protestante Sonnenhof. Afin de répondre aux nouveaux enjeux de l'ESS et à la nécessité de privilégier la gestion, nous avons observé comment cette fondation assoie ses valeurs et sa culture d'accompagnement de l'autre, tout en transformant profondément son mode de gestion. La collecte de données est composée de 34 heures de participation à un groupe de travail et de 3,7 heures d'interviews. Toutes les interviews ont été retranscrites puis codées afin d'être analysées.

1.5. Résultats principaux

La fondation protestante Sonnenhof, créée il y a 143 ans, s'est engagée dans la création d'un système de management. Celui-ci a pour but de donner un cadre, un rôle et des attendus aux managers de l'organisation. Ce travail, réalisé de façon participative, a eu un effet très positif sur le collectif de managers. Il a humanisé les enjeux actuels du secteur en évitant de basculer dans une réplique du management des entreprises capitalistes. Il a notamment permis de :

- Redonner la priorité aux valeurs de la fondation face aux exigences économiques et les formaliser en attendus
- Renforcer la cohésion des managers autour de valeurs communes
- Harmoniser les bonnes pratiques entre les établissements

- Offrir la possibilité aux managers de s'exprimer.

1.6. *Originalité*

La mise en place d'un management par les valeurs dans l'ESS pour faire face à la professionnalisation du secteur et aux pressions financières extérieures est une démarche innovante. Celle-ci méritait d'être étudiée de façon plus attentive et diffusée dans les réseaux de recherche de l'ESS. Cette démarche a également suscité l'intérêt des praticiens puisque l'Apes (acteurs pour une économie solidaire Hauts-de-France), réseau d'acteurs de l'ESS, nous a contactés pour une communication sur le sujet.

1.7. *Implications pour ce travail doctoral*

Dans le cas étudié, le contrôle de gestion est en tension avec les valeurs de l'ESS. Nous nous demandons si, à l'instar de la fondation protestante qui a trouvé un moyen de rééquilibrer les pressions financières et leurs valeurs, les organisations innovantes ne pourraient pas trouver un moyen pour piloter les projets innovants.

Nous rejoignons Béji-Béjeur et al. (2018) et nous nous demandons :

« Et si l'étalon en sciences de gestion, c'était l'entreprise sociale et solidaire ?

Et si l'on cessait de penser qu'il est normal qu'une entreprise recherche le profit à tout prix sans prendre en compte les effets d'externalité de son activité et les intérêts de ses parties prenantes ? »

Dans une future étude, il sera intéressant d'appliquer ce management par les valeurs à des entreprises classiques. Les organisations de l'ESS, de natures plurielles, peuvent alors être considérées comme un laboratoire de notre société où l'objectif serait de se reconnecter à soi et à ses valeurs.

1.8. *Valorisations*

Communications

12/2018 : participation à la table ronde sur l'innovation sociale organisée à l'occasion de la journée d'inauguration du réseau de recherche et de formation en ESS du Grand Est (RESSOR Grand Est).

05/2019 : « L'innovation : un levier pour professionnaliser l'ESS tout en y préservant ses valeurs », XIXème rencontres du RIUESS, Marne-la-Vallée.

Soumission

05/2019 : « L'innovation : un levier pour professionnaliser l'économie sociale et solidaire en s'appuyant sur ses valeurs. Le cas de la fondation protestante Sonnenhof », soumis à RECMA (revue internationale de l'économie sociale), classement FNEGE : revue émergente, rang C HCERES.

09/2019 : en cours d'évaluation.

2. L'innovation : un levier pour professionnaliser l'économie sociale et solidaire en s'appuyant sur ses valeurs. Le cas de la fondation protestante Sonnenhof

2.1. Introduction

L'économie sociale et solidaire (ESS) est en profonde mutation ces dernières années. La concurrence se renforce dans ce secteur historiquement protégé et l'équilibre économique des organisations y est fragile. Actuellement les modalités de financement évoluent et passent d'une contribution au financement de l'organisation à des mécanismes d'appels à projets. Ces changements contextuels pour les organisations du secteur sont notamment appuyés par une évolution de la réglementation encadrant l'ESS. La loi du 2 janvier 2002 a eu pour visée de rénover l'action sociale et médico-sociale et un des pans de celle-ci a été la création des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM). Ces derniers ont été généralisés par la loi du 21 décembre 2015 de financement de la Sécurité sociale et celle du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement. En remplacement des conventions tripartites, les CPOM sont donc devenus obligatoires dès 2016 dans le secteur de la gérontologie et en 2017 dans le secteur du handicap. L'objectif de ces contrats est de réaligner les objectifs des financeurs publics avec ceux des gestionnaires des établissements et de substituer un dialogue de gestion à une approche purement comptable.

Toutefois, le bouleversement de l'ESS doit avoir lieu en respectant les valeurs et la culture propres à ce secteur. En effet, comme le rappelle Dart « l'entreprise sociale diffère de l'appréhension traditionnelle des organisations sans but lucratif, tant en termes de stratégie, de structure, de normes ou de valeurs » (Dart, 2004, p.411). Les organisations du secteur de l'ESS sont soumises à deux polarisations l'une économique et l'autre sociale (Neyret, 2006). Les principes de solidarité et d'utilité sociale doivent continuer à primer (Hvenmark, 2013) et les acteurs s'interrogent sur la façon de combiner ces deux nécessités opposées. Dans ce travail, nous nous interrogeons sur la façon dont

les organisations pourront conserver leurs valeurs militantes et leur identité sans s'apparenter à une entreprise classique.

Nous effectuerons dans une première partie une revue de littérature sur la professionnalisation du secteur, ses valeurs fortes et la nécessité de trouver un équilibre entre les impératifs économiques et les valeurs. Nous verrons que le management par les valeurs peut mitiger les risques de dérives de cette professionnalisation. Puis nous étudierons une fondation reconnue d'utilité publique dans le secteur du handicap, la fondation protestante Sonnenhof. Une des actions menées par cette organisation a été la mise en place d'un référentiel de management qui a permis d'asseoir les valeurs de la fondation en réponse aux exigences importantes de gestion.

2.2. Revue de littérature

2.2.1. La professionnalisation de l'ESS

Dans le secteur du handicap, la mise en place des CPOM marque un tournant décisif dans l'avenir des organisations. Ces dispositifs impliquent notamment la nécessité pour les institutions d'avoir une gestion leur permettant de répondre aux exigences de suivi qu'impose un CPOM, à savoir la possibilité d'obtenir une meilleure visibilité stratégique et financière. Les enjeux des CPOM sont multiples car ils vont permettre :

- (i) de décliner, à l'échelle des établissements, le contenu du projet régional de santé ;
- (ii) de décliner des programmes innovants ;
- (iii) un appui au pilotage stratégique des établissements, c'est un outil de gouvernance des établissements (visibilité des ressources humaines et financières) ;
- (iv) un support pour le pilotage des transformations majeures attendues : les engagements contractualisés permettent d'identifier les enjeux de positionnement de l'offre.

Les objectifs des organisations du secteur sont multiples et ne sont plus cantonnés à l'aspect social, - l'accompagnement des personnes en difficulté - mais aussi à cette polarité économique. Les organisations doivent s'adapter à ce changement et se professionnaliser, c'est-à-dire se spécialiser et élever leurs compétences selon la définition de Bernardeau-Moreau (2006) dans un objectif de reconnaissance et de légitimité (Flahault et Dussuet, 2010 ; Hughes et Chafin, 1996). Cette professionnalisation a été démontrée comme nécessaire par différents auteurs : Auderbrand et Michaud (2015), Chanut-Guiou (2009), Eng, Liu et Sekhon (2012) et Sanchis-Palacio, Campos-Climent et Mohedano-Suanes (2013).

2.2.2. *Le danger de la professionnalisation de l'ESS*

Cette professionnalisation passe notamment par la mise en place de nouveaux outils de gestion. Ceux-ci sont nécessaires pour répondre aux enjeux actuels du secteur de l'ESS. Mais les outils de gestion ne sont pas neutres (Château-Terrisse, 2018) et peuvent constituer un danger. En effet, on devient ce que l'on mesure (Grimes, 2010 ; Raedersdorf, 2015). Pour ne pas dénaturer les caractéristiques de l'ESS, les outils de gestion doivent prendre en compte ses spécificités et notamment son adhésion forte aux valeurs (Raedersdorf, 2015). Le choix des outils de gestion est donc essentiel. Effectivement, Château-Terrisse (2018) rappelle que les outils de gestion peuvent dénaturer le secteur et « pervertir les valeurs et les principes ». Ces transformations et changement de paradigme peuvent être à l'origine de « crises de sens par le renversement du projet associatif qui affirmait la primauté du lien social sur l'activité économique » (Rousseau, 2001). Il faut donc veiller à ne pas tomber dans une banalisation de l'ESS par un phénomène d'isomorphisme institutionnel (Chaniel *et al.*, 2018 ; Enjolras, 1996). Ces tensions qui existent entre la pression imposée par les financeurs et les valeurs peuvent aller plus loin (Combes-Joret et Lethielleux, 2018) avec des salariés et bénévoles qui sont « épuisés et désenchantés ». Clot (2010) et les témoignages rapportés par Combes-Joret et Lethielleux (2018) traduisent la « qualité empêchée » où les acteurs souhaitent réaliser un travail dans le respect des valeurs qu'ils soutiennent mais ils ne

peuvent pas en raison d'une charge de travail trop importante : la qualité est empêchée. Cela est également à rapprocher du phénomène de job strain (Karasek et Robert, 1979) où la tension est importante, la demande psychologique est forte et alors qu'une faible marge de manœuvre est laissée aux collaborateurs. Ces constats amènent effectivement à s'interroger sur les principes de gestion d'une économie sociale et solidaire dans le respect des valeurs (Combes-Joret et Lethielleux, 2018).

2.2.3. *Un management par les valeurs*

La question de l'équilibre entre gestion et valeurs est ici prédominante. Ce sujet a notamment été étudié par Château-Terrisse (2018). L'auteur met en avant que la solution est de clarifier les objectifs sociaux et économiques et de les traduire ensemble dans les contenus des outils de gestion afin qu'ils contribuent à la construction collective de sens. En effet « l'adéquation entre les valeurs, les principes, les règles et les pratiques passe par la mise en cohérence de leurs applications dans tous les domaines de la gestion » (Parodi, 2004). Il subsiste néanmoins un risque : « si l'entreprise sociale et solidaire ne respecte pas les principes directeurs qui la définissent, alors elle perd sa légitimité et met en péril sa survie à terme » (Béji-Bécheur, Codello et Château-Terrisse, 2018). Godelier (2006) utilise plusieurs exemples d'entreprises de la sphère capitaliste montrant que la culture et les valeurs de l'organisation sont des éléments à considérer pour qu'ils soient un soutien et non un frein. Ainsi l'auteur cite par exemple le président de Shell qui insistait en 2000 sur l'importance de la culture dans le changement ou encore la fusion de BNP et de Paribas où les valeurs différentes ont rendu l'opération délicate. La culture d'entreprise est définie par Godelier (1998) comme « l'ensemble des principes, des représentations et des valeurs partagées par les membres d'une même société et qui organisent leur façon de penser et d'agir sur leur environnement et sur eux-mêmes, pour organiser leurs rapports ». La culture est considérée comme un élément de performance (Sugita, in Bazin and Sélim, 1996). Si la culture résulte d'un processus collectif d'accumulation au cours de l'histoire (Godelier, 2006), les valeurs sont le produit de la culture d'entreprise (Le Goff,

2003). Elles relèvent de la morale ou de l'éthique. Dans l'économie sociale et solidaire, les valeurs de solidarité, de liberté, de responsabilité morale, d'égalité et la primauté du développement de l'homme sont prégnantes. Godelier (2006) nous indique que le management par les valeurs est synonyme de culture d'entreprise et peut être considéré comme un mode de gestion. Mais les valeurs sont générales et ne sont pas opérationnelles. C'est pourquoi elles sont ensuite très souvent déclinées en comportements qui vont guider les managers au quotidien en fonction des situations. Afin de mener à bien ce projet, Blanchard et O'Connor (1997) définissent la mise en place d'un management par les valeurs en trois étapes (1) clarification des valeurs ; (2) communication des valeurs ; (3) alignement des comportements quotidiens aux valeurs.

C'est ce que nous allons étudier dans notre cas pratique. En effet, afin de répondre aux nouveaux enjeux de l'ESS et à la nécessité de privilégier la gestion, nous avons observé comment une organisation assoie ses valeurs et sa culture d'accompagnement de l'autre, tout en transformant profondément son mode de gestion.

2.3. Le cas de la fondation protestante Sonnenhof

2.3.1. Contexte de la recherche

La fondation est protestante. Elle accueille et accompagne des personnes déficientes intellectuelles et/ou polyhandicapées, de l'enfance jusqu'à la fin de vie, ainsi que des personnes âgées dépendantes. Elle est située en Alsace du Nord et œuvre depuis 143 ans. Véritable acteur de l'économie sociale et solidaire, elle gère une vingtaine d'établissements et emploie plus de 800 collaborateurs. Elle s'est profondément modernisée durant ces dernières années. En avril 2014, une nouvelle directrice générale a été nommée. Ex-cadre d'une industrie privée, elle a succédé à un directeur général qui avait géré la fondation pendant près de vingt ans avant d'être nommé président du Conseil de l'Union des Églises protestantes d'Alsace et de Lorraine. Ce changement de direction a été l'aube d'une nouvelle ère pour la fondation. La nouvelle directrice générale y a insufflé un élan de modernisme, de renouveau et des

habitudes de l'industrie. La mission de la fondation se résume aujourd'hui sous cette assertion « Tous citoyens, Tous innovants, Tous engagés ! ».

Face à un contexte instable, des budgets qui se restreignent, la négociation d'un CPOM, le changement de direction et dans une volonté de réappuyer les valeurs de la fondation pour stabiliser la situation, un travail a été initié par le conseil d'administration et le comité de direction pour redéfinir les valeurs socles de la fondation. Ce travail de formalisation des valeurs n'avait jamais été effectué au sein de la fondation, un des membres du conseil d'administration s'est d'ailleurs exprimé de prime abord « les valeurs, on ne les formalise pas, elles sont dans nos cœurs ». Ce processus de transformation a été initié pour transformer une organisation sociale et solidaire en une organisation économique, sociale et solidaire. L'objectif est d'amener un collectif de managers et de représentants de la fondation à travailler ensemble pour déployer ces valeurs en bonnes pratiques à diffuser à l'ensemble des membres de la fondation, afin que chaque manager puisse faire vivre les valeurs de la fondation. C'est ce groupe de travail sur les valeurs que nous étudions dans cet article.

2.3.2. Méthodologie de la recherche

Afin de mener à bien cette étude, l'auteur a eu l'opportunité de participer au groupe de travail sur les valeurs. Grâce à sa double casquette de praticien et de chercheur, ce travail prend la forme d'une recherche-action (Koenig, 1993). En effet, on part de l'action pour générer des connaissances scientifiques (Roy et Prévost, 2013). L'auteur prend réellement part au processus de production de connaissance et va pouvoir l'influencer, ce qui distingue cette recherche d'une observation participante. Paillé et Mucchielly la définissent comme « la recherche qui implique un contact personnel avec les sujets de la recherche, principalement par le biais d'entretiens et par l'observation des pratiques dans les milieux mêmes où évoluent les acteurs » (Paillé et Mucchielly, 2012, p. 13). En outre, cette recherche s'inscrit dans une triangulation (Jick, 1979) où les interviews ont été complétées par une analyse de contenu sur la base de

documents internes à la fondation protestante Sonnenhof ainsi qu'à une revue de littérature.

La recherche-action s'inscrit dans le cadre méthodologique qui invite à mêler pratique professionnelle quotidienne et recherche en sciences sociales dans un même mouvement (Desroche, 1971). La recherche-action est largement utilisée dans ce secteur d'activité. Nous avons particulièrement veillé à être rigoureux dans la collecte de données et leur analyse pour garantir la validité des observations (Cappelletti, 2010) et a adopté une position réflexive avec le terrain (Jodelet, 2003). Ainsi lors de chaque entretien, l'interprétation de la vision de la mise en place de ce référentiel comme une réponse innovante aux turbulences actuelles a été vérifiée.

La collecte des données est passée dans un premier temps par une participation au groupe de travail qui est récapitulée dans le tableau suivant.

Date	Type de rencontres	Nombre d'heures
19 mars	Réunion du groupe de travail	4
23 avril	Réunion du groupe de travail	4
31 mai	Réunion du groupe de travail	4
19 juin	Réunion du groupe de travail	4
28 août	Réunion du groupe de travail	4
3 septembre	Réunion du groupe de travail	2.5
10 septembre	Réunion du groupe de travail	4
13 septembre	Présentation en comité de direction	1.5
21 septembre	Présentation en comité de direction élargi	3
12 novembre	Présentation en comité de direction	3
TOTAL		34

Figure 25 : récapitulatif de la participation au groupe de travail

Lors de ces rencontres, nous avons effectué une prise de notes détaillée et une collecte de documents.

Nous complétons cette étude par différentes interviews qui sont présentées dans le tableau suivant. Ces entretiens sont de type semi-directif, ils ont été enregistrés et les verbatims ont ensuite été retranscrits.

Personnes interviewées	Objectifs	Nombre d'heures
Directrice Générale	Comprendre l'impulsion de ce groupe de travail sur les valeurs.	2.0
Directeur Ressources Humaines – membre du comité de direction.	Obtenir une vision du référentiel mené par le groupe de travail.	0.5
Responsable contrôle de gestion - membre du comité de direction élargi	Obtenir une vision du référentiel mené par le groupe de travail.	0.5
Responsable d'établissement - membre du comité de direction et du groupe de travail.		0.7
TOTAL		3.7

Figure 26 : récapitulatif des interviews menées

En annexe 3, nous avons repris les questions qui ont été posées aux personnes interrogées. Les interviews ont été menées physiquement en avril 2019.

Enfin, l'étude a été complétée par l'analyse de différents documents internes à la fondation (compte rendu de réunion, présentation au groupe de travail, formalisation du travail effectué par le groupe de travail) et une revue de la littérature.

La figure suivante représente les différentes méthodes de collecte de données et leurs rôles dans la recherche de confirmation de nos hypothèses.

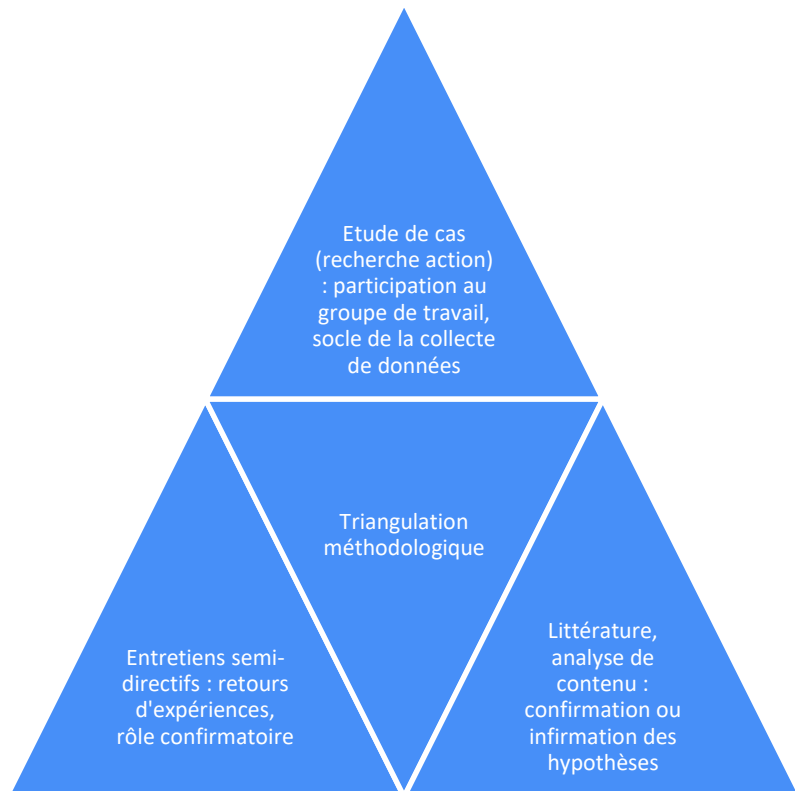


Figure 27 : méthode de collectes de données

2.3.3. Collecte de données

L'auteur faisait partie du groupe de travail composé des personnes suivantes pour travailler sur les valeurs :

- Un responsable d'activité
- Deux responsables d'établissement
- Trois chefs de service
- Un responsable médico-social et insertion
- Deux responsables de service support (qualité et comptabilité)

Ces personnes présentent des parcours différents : certaines ont une longue expérience à la fondation, d'autres ont récemment pris leur fonction avec une expérience plus ou moins importante en organisation de type capitaliste. Ils ont néanmoins un point commun, celui de manager une équipe au quotidien.

Le groupe de travail était animé par le directeur des ressources humaines, membre du comité de direction. À trois reprises, un professeur en théologie pratique a participé à ces rencontres et a enrichi les échanges par un apport plus théorique sur les valeurs du protestantisme. La demande de la direction auprès de l'académicien était d'avoir une critique constructiviste pour s'assurer de rester dans la philosophie du protestantisme et de ses valeurs.

2.3.4. Le travail mené par le groupe de travail

Le travail sur les valeurs de la fondation a pris naissance lorsque la nouvelle directrice générale, arrivée récemment, a interrogé le conseil d'administration sur les valeurs de la fondation et la façon dont ils souhaitaient qu'elles se déclinent. Cette institution existait depuis très longtemps, avait grandi au fur et à mesure mais ses valeurs et leurs déclinaisons n'avaient jamais été formalisées. La volonté a donc été de retravailler tout le système de management. Ce travail a été entrepris à partir de 2017, à l'arrivée d'un nouveau directeur des ressources humaines. Le nouveau système de management est constitué de quatre axes :

- La construction d'un référentiel permettant de donner un cadre, une posture managériale, un rôle et des responsabilités.
- L'animation avec la mise en place de collectifs d'encadrement, un fonctionnement en réseau.
- L'accompagnement avec la mise en place d'un parcours d'intégration, une aide à la prise de poste, des formations.
- Le développement par l'organisation de rencontres, d'échanges et d'ateliers thématiques.

La définition des valeurs a été effectuée en amont du développement de ces 4 axes. Les valeurs ont été définies par le comité de direction et le conseil d'administration avant notre étude. Elles représentent pour la fondation les convictions fondamentales en vertu desquelles un mode de conduite ou un état

final d'existence spécifique serait personnellement ou socialement préférable à un mode de conduite ou à un état final d'existence contraire ou opposé.

Les quatre valeurs retenues sont les suivantes :

- L'altruisme : c'est une disposition bienveillante et humble à l'égard des autres, dont l'objectif est leur épanouissement et leur développement. C'est donc la capacité à écouter, à avoir de l'empathie, et à aider/accompagner afin d'atteindre un bien-être individuel (mais sans compromettre l'intérêt collectif).
- La dignité : c'est le sentiment de la valeur intrinsèque d'une personne ou d'une chose, et qui commande le respect d'autrui. C'est donc le principe selon lequel une personne ne doit jamais être traitée comme un objet ou comme un moyen, mais comme une entité intrinsèque qui mérite un respect inconditionnel, indépendamment de son âge, de son sexe, de son état de santé physique ou mentale, de sa condition sociale, de sa religion ou de son origine ethnique.
- La responsabilité : c'est une obligation faite à une personne de répondre de ses actes du fait du rôle, des charges qu'elle doit assumer et d'en supporter toutes les conséquences. C'est donc la capacité pour la personne de prendre une décision en toute conscience, sans se référer préalablement à une autorité supérieure, à pouvoir donner les motifs/motivations de ses actes, à pouvoir être évalué sur ces derniers et à répondre des conséquences.
- La remise en question : c'est l'interrogation régulière de son état/de ses pratiques afin de le(s) modifier éventuellement dans un but d'amélioration. C'est donc l'aptitude à corriger son action par un changement profond (transformation), avec des moyens conformes aux règles existantes en vue de réorganiser, d'améliorer un fonctionnement et des résultats.

Ces valeurs ont été présentées en comité de direction élargi fin 2017 avec l'annonce de la constitution d'un groupe de travail dont le rôle était de faire s'exprimer ces valeurs en principe d'actions puis en comportements induits. L'idée n'était pas d'élaborer un guide du manager parfait mais d'obtenir des repères qui puissent aider lorsque des situations difficiles surviennent.

Chaque valeur a donc été développée en principe d'action puis en comportements induits sur les principales tâches qui incombent aux managers (recruter, animer, évaluer, former, sécuriser, innover, sanctionner, arbitrer, valoriser, etc.)

Ainsi, si nous prenons l'exemple de l'action innover, le tableau ci-dessous va reprendre les restitutions du groupe de travail.

		INNOVER
Dignité	Respecter mutuellement	Entendre / écouter les propositions. Sortir de sa zone de confort.
	Écouter	
	Valoriser / reconnaître	
Responsabilité	Fixer un cadre clair	Organiser des groupes de travail pour innover. Brainstormer sur des questions ouvertes. Prendre des risques. Permettre l'initiative.
	Déléguer	
	Faire confiance	
Altruisme	Être empathique	Faire appel à différentes ressources dans et en dehors de la fondation. Favoriser le team building.
	Favoriser une organisation participative	
	Concerter et rechercher un travail collaboratif	
Remise en question	Reconnaître ses torts / ses échecs	Ne pas rejeter d'emblée une proposition. S'ouvrir à des partenariats extérieurs. Évaluer l'innovation.
	S'adapter	
	Cultiver l'erreur positive	

Tableau 32 : restitution du groupe de travail pour l'action innover

On peut lire dans le tableau précédent que la dignité a comme principe d'action respecter, écouter, valoriser/reconnaitre et cela traduit comme comportement attendu entendre/écouter les propositions et sortir de sa zone de confort. Les autres principes ont été construits selon la même logique.

Ce travail a été mené sur une durée de 6 mois environ dont plusieurs demi-journées ont été déclinées sous la forme de jeux de rôle, brainstorming et discussions. Un professeur de théologie pratique a pris part à ce travail sur la déclinaison des valeurs en comportements induits. Ces interventions peuvent être étonnantes de prime abord, mais elles ont été un apport supplémentaire à ce travail et ont été appréciées par l'ensemble des participants. Elles ont permis de spiritualiser les échanges, de leur apporter de la hauteur et de donner un sens plus profond aux valeurs.

Le référentiel a été présenté au comité de direction, puis au comité de direction élargi en septembre 2018.

2.3.5. La diffusion du référentiel de management

Une fois ce référentiel défini, il est important de le diffuser largement et de le faire vivre, évoluer. Le directeur des ressources humaines prendra place dans un parcours de formation qui sera proposé à tous les managers de la fondation. Il sera composé des modules suivants : (i) les valeurs de la fondation, (ii) le cadre légal et réglementaire des activités de la fondation, (iii) l'approche du handicap mental et physique, (iv) les enjeux financiers et économiques de la fondation, (v) les outils RH et (vi) le système qualité et les démarches de progrès.

Cette diffusion sera nécessaire et permettra à chacun de s'appuyer sur le référentiel en cas de difficultés. La responsable du contrôle de gestion, membre du CODIR élargi mais non présente dans le groupe de travail a exprimé son inquiétude sur le fait que les valeurs puissent être mises à mal lors « des coups de bourre du quotidien ». Et c'est là que la formation joue un rôle important afin que le référentiel devienne une habitude pour les managers. Il faudra alors

veiller à ce que les valeurs ne soient pas seulement une vitrine de la fondation mais qu'elles soient réellement incarnées par tous les managers.

2.3.6. Les ressentis quant au travail effectué

Ce travail est participatif puisque des représentants de managers ont participé au collectif de travail. Cela a vraiment constitué un atout pour l'appropriation des valeurs par les managers mais aussi pour une meilleure représentativité des comportements induits. Pour le directeur des ressources humaines, le fait que ce travail soit mené par des opérationnels représentait une « condition » pour la réalisation de projet, pour les membres du collectif de travail, c'était une « évidence ». Il a notamment permis d'harmoniser les pratiques entre les nombreux établissements : si les valeurs étaient les mêmes, les comportements pouvaient être radicalement différents en fonction des expériences de chacun. La directrice générale a témoigné qu'elle ne voulait pas « plaquer un modèle de valeurs standards ». Les comportements induits par les valeurs doivent vraiment remonter du terrain, il ne s'agit pas de changer les valeurs mais de les affirmer et de s'harmoniser sur leur sens.

Les avis sont très positifs sur le travail mené à condition que ce référentiel vive. Le directeur des ressources humaines explique qu'il ne faut pas que ce soit « un poster sur un mur » mais un vrai outil.

Outre la réalisation d'un référentiel, un responsable d'établissement en poste depuis de nombreuses années a exprimé son besoin de prendre du recul sur son travail quotidien, de prendre de la hauteur, « de se nourrir pour nourrir ses équipes ». Ce collectif de travail a répondu à cette attente. Elle décrit ces moments comme des moments de « bonheur » permettant de sortir d'un quotidien où tout va trop vite.

Si aucun interviewé n'a changé sa façon de manager depuis la réalisation de ce référentiel, toutes les personnes expriment leur satisfaction sur le travail mené et le fait d'avoir formalisé des valeurs qui les habitent depuis leur arrivée au sein de la fondation. Cela permettra notamment de les transmettre. Pour les

interviewés, ce n'est pas le référentiel qui insufflera nécessairement le changement de management, c'est dès leur arrivée à la fondation que leur paradigme change par rapport au management dans les entreprises capitalistes. Un des interviewés témoigne que les valeurs « transforment l'humain en plus de l'organisation ». Le fait de former et d'insuffler ces valeurs permettra aux nouveaux arrivants d'être « moins ébranlés par les changements de contexte et nouvelles pressions, les valeurs permettront de se rappeler ce qui est vraiment important » selon un responsable d'établissement.

En outre, formaliser les comportements attendus permet également d'harmoniser les pratiques entre les établissements où l'expression des valeurs pouvait être différente comme le rappelle la responsable du contrôle de gestion.

2.3.7. Le danger de tout faire basculer

Le directeur des ressources humaines a exprimé le fait qu'il s'agissait dans ce projet d'un challenge pour la fondation. Dans une précédente expérience, au sein d'une organisation du monde capitaliste, un changement de direction a eu pour effet de perdre le système de management qui était en place. En l'absence de cadre défini, en l'espace de quelques mois, la société a pu voir ses résultats opérationnels chuter de façon flagrante. La performance de l'entreprise est liée à l'excellence opérationnelle qui s'appuie sur l'expertise technique délivrée par les collaborateurs. Cependant, cette expertise n'est délivrée que lorsqu'ils sont dans un environnement où ils se sentent en cohérence. Si le cadre n'existe plus ou que le système de management n'est plus cohérent, la dynamique qui pouvait exister est perdue ainsi que l'excellence induite. Le rôle participatif, l'importance d'un collectif représentatif est primordiale pour une bonne retranscription des comportements liés aux valeurs de la fondation.

2.4. *Discussion : un moyen innovant de professionnaliser l'ESS tout en y préservant ses valeurs*

Existante depuis 143 ans, la fondation protestante Sonnenhof baigne dans des valeurs qui ont été définies depuis de nombreuses années. L'idéologie de l'institution reste la même. La révolution a été de les formaliser, de les décliner, de faire participer le collectif. La mise en place d'un management par les valeurs est, ici, l'étude de la clarification des valeurs, soit la première étape du processus de Blanchard et O'Connor (1997). Les étapes suivantes de communication et d'alignement pourront être étudiées ultérieurement.

Comme nous avons pu l'observer, cette première étape se découpe en deux sous-phases :

- La clarification et le choix des valeurs protestantes par rapport aux problématiques actuelles qui ont été menés par le comité de direction et le bureau du conseil d'administration en amont de notre étude.
- La transposition des valeurs en bonnes pratiques qui ont été étudiées par le collectif de travail.

La figure ci-dessous récapitule les différentes étapes de ce nouveau système de management mis en place au sein de la fondation protestante Sonnenhof et les place dans le processus défini par Blanchard et O'Connor (1997).

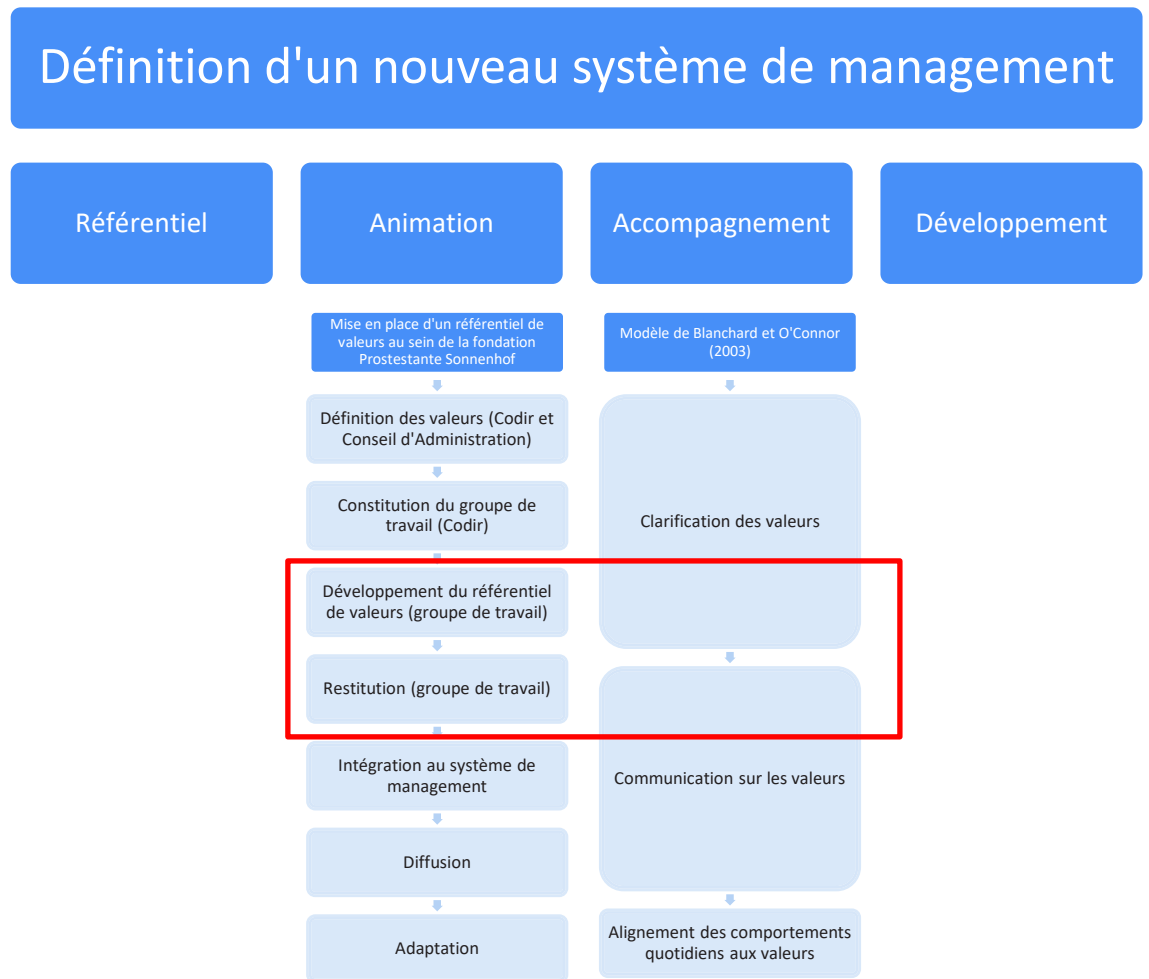


Figure 28 : la méthodologie de développement d'un référentiel de valeurs Selon le modèle de Blanchard et O'Connor (1997)

Les mutations qui s'opèrent au sein de la fondation protestante Sonnenhof sont la traduction d'une des étapes majeures de l'évolution de l'organisation que Rousseau nomme la « fabrique de sens » où l'organisation trouve un équilibre dynamique entre son développement économique et le développement de son projet, ces deux aspects ne sont plus exclusifs mais se nourrissent mutuellement. En effet, le référentiel de management mis en place par la fondation peut être défini comme un « outil de gestion du sens » pour « remettre en cohérence son projet social et son organisation de production » (Rousseau, 2007). En réponse à un environnement instable du fait du changement de direction générale, d'un renouvellement partiel des directions de pôle, d'une création des services support et d'un contexte en crise, les valeurs de la fondation risquaient d'être ébranlées. La directrice générale relève effectivement que la « culture n'est pas forcément évidente à manager »

mais c'est pourtant elle qui reflète ce qu'est la fondation. En effet, « il y a toujours une main bienveillante qui calme, qui rassure les résidents. D'une manière générale, [...] les salariés en acceptent beaucoup, car ils ont le sentiment d'être porteurs d'une mission. C'est digne et noble » ; « ils ont une culture du don de soi ». Même si la priorité de la fondation est d'accompagner de façon optimum les résidents, il est nécessaire pour la direction de répondre aux exigences réglementaires du secteur et de s'y adapter. Et cette pression se fait irrémédiablement ressentir par les équipes. Le travail insufflé par le conseil d'administration et la direction générale a permis de se recentrer sur les valeurs portées par la fondation. La direction a alors envoyé un message fort aux salariés. En effet, les valeurs étaient anciennes, déjà portées par les collaborateurs mais transmises de manière informelle. En mettant en place le groupe de travail, la direction reconnaît ses valeurs, les revendique, incite les collaborateurs à faire de même et les place en réponse à cet environnement qui souhaite se stabiliser et à ce contexte contraignant. Nous constatons donc un retour à l'identité de la structure en réaffirmant les valeurs. Godelier (2006, p. 40) met en avant que ce phénomène « amène à faire peser plus fortement la charge du changement sur les individus au lieu d'y voir le poids de l'organisation, de ses choix ou des moyens qu'elle engage ». Il s'agira pour les managers de faire cohabiter les exigences de performance tout en conservant les priorités d'accompagnement et de bienveillance. Pour cela, l'innovation semble être une solution adaptée (Raedersdorf, 2015). La directrice générale souligne que l'objectif est de mettre en avant les principes de responsabilité et de subsidiarité en incitant les managers à être à l'écoute. L'idée n'est pas d'être un cahier de doléances mais d'être bienveillant à l'égard de tous les acteurs.

De la cohérence est apportée aux managers qui incarnent ces valeurs. En définissant ce qui est considéré comme un comportement positif dans l'entreprise, le référentiel accompagne le manager au quotidien.

Château-Terrisse (2018) met en avant que la solution pour répondre aux nouveaux enjeux de l'ESS est de clarifier les objectifs sociaux et économiques et de les traduire ensemble dans les contenus de gestion pour qu'ils

contribuent à donner du sens. Au sein de la fondation protestante Sonnenhof, le personnel s'est retrouvé et a confirmé cette démonstration dans la mesure où le fait d'asseoir les valeurs a eu un effet positif sur les managers.

Pour favoriser la mise en pratique de ce référentiel, il a été nécessaire que la définition des valeurs passe par un travail mené par les acteurs du management au quotidien. Ce point a été relevé par l'ensemble des interviewés et a réellement constitué un élément de réussite de cette démarche. À l'instar de l'étude du cas de la fondation Apprentis d'Auteuil (Raedersdorf, 2018), où l'auteur avait montré que l'implication de chaque personne représentait un facteur clef de succès, il est confirmé ici que le participatif est un élément essentiel à l'adhésion des managers. Cette méthode est une application de la réponse portée par Château-Terrisse (2018). En effet, en favorisant la diversité des identités professionnelles et l'expression de chaque type d'utilisateurs, il est possible de construire et d'utiliser un outil de gestion conforme aux finalités multiples (financières et sociales). Cela a été le cas dans cette étude car une dizaine d'individus avec des métiers, des qualifications et des expériences différentes ont pris part au collectif de travail.

Au cours de cette étude, nous avons pu constater que le fait de déployer les valeurs en principe d'actions et en comportements induits a eu différents effets que nous présentons dans la figure suivante.

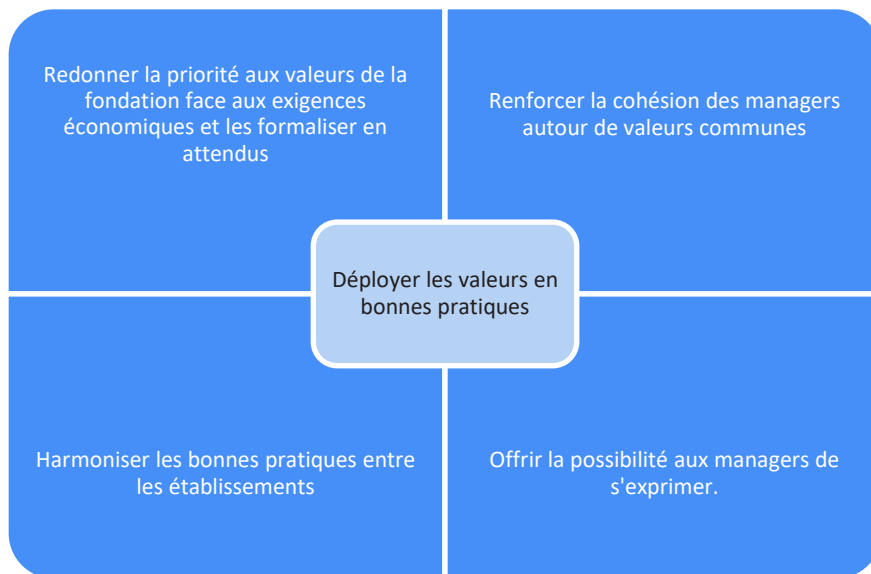


Figure 29 : les effets constatés du déploiement des valeurs en bonnes pratiques

2.5. Conclusion

À la suite d'un changement de direction et pour faire face aux nouveaux enjeux de l'économie sociale et solidaire, la fondation protestante Sonnenhof, existante depuis 143 ans, s'est engagée dans la création d'un système de management. Celui-ci a pour but de donner un cadre, un rôle et des attendus aux managers de l'organisation. La première étape de ce système a été de définir les valeurs de la fondation puis de les déployer en principe d'actions et comportements induits. Ce travail, réalisé de façon participative, a eu un effet très positif sur le collectif de managers. Il a humanisé les enjeux actuels du secteur en évitant de basculer dans une réplique du management des entreprises capitalistes.

Mais le management par les valeurs ne doit pas se réduire à la création d'un référentiel. Il faut le faire vivre, l'incarner, le diffuser, l'user pour l'améliorer. La fondation protestante Sonnenhof l'a compris et il sera intéressant d'étudier dans un prochain travail la diffusion de ce référentiel, son acceptation par les managers, son utilisation et son évolution.

À ce stade de notre étude, alors que nous nous sommes aperçus que le fait de réincarner les valeurs a permis de rassembler les managers, nous pouvons nous

interroger sur l'application de cette méthode dans des organisations capitalistes. Schell et BNP Paribas ont d'ailleurs mis en exergue la nécessité de considérer les valeurs de l'organisation (Godelier, 2006). Les demandes d'entrée au conseil d'administration de la fondation protestante Sonnenhof par des personnes issues d'entreprises industrielles souhaitant se nourrir des valeurs et de la culture témoignent de l'importance que prennent ces questions dans les différentes organisations. Face à cette réaction innovante de la fondation pour allier deux objectifs qui paraissent antinomiques (les valeurs sociales et solidaires et les objectifs économiques) en y appliquant un management par les valeurs, nous rejoignons Béji-Béjeur et al. (2018) et nous nous demandons :

« Et si l'étalon en sciences de gestion, c'était l'entreprise sociale et solidaire ? »

« Et si l'on cessait de penser qu'il est normal qu'une entreprise recherche le profit à tout prix sans prendre en compte les effets d'externalité de son activité et les intérêts de ses parties prenantes ? »

Dans une future étude, il sera intéressant d'appliquer ce management par les valeurs à des entreprises classiques. Les organisations de l'ESS, de nature plurielle, peuvent alors être considérées comme un laboratoire de notre société où l'objectif serait de se reconnecter à soi et à ses valeurs.

Chapitre 6 : Discussion générale et conclusion

Question de recherche

Quelles interdépendances entre contrôle et créativité, quels sont les rôles du contexte organisationnel ?

Chapitre 1 : Le pilotage des processus d'innovation : un contrôle de gestion sur mesure

Chapitre 2 : Design de la recherche

Chapitre 3 : Etude exploratoire des outils et pratiques de pilotage des processus d'innovation

Quelle typologie de pilotage des processus d'innovation ?

Article	1	2	3
Titre	Pilotage des processus d'innovation : Etude exploratoire des outils et pratiques	La place des outils de gestion dans le pilotage des processus d'innovation	Creativity and forms of managerial control in innovation processes: tools, viewpoints and practices
Méthode	16 entretiens exploratoires dans 11 organisations	Questionnaire auprès de 169 individus	

Quel équilibre entre contrôles formels et pratiques informelles ?

Chapitre 4 : Un pilotage inabouti

Article	4
Titre	Le pilotage des processus d'innovation de rupture : un puzzle d'outils et de pratiques comme garde-fou
Méthode	3 études de cas

Quelles inspirations peut-on tirer dans d'autres organisations où le contrôle de gestion est en tension ? Le cas de l'ESS.

Chapitre 5 : L'économie sociale et solidaire, un étalon pour le pilotage des processus d'innovation ?

Article	5	6	7
Titre	Entreprendre dans l'économie sociale et solidaire : entre contrôle et créativité	La construction d'un outil de contrôle de gestion innovant dans l'économie sociale et solidaire : le cas de la fondation Apprentis d'Auteuil	L'innovation : un levier pour professionnaliser l'économie sociale et solidaire en s'appuyant sur ses valeurs. Le cas de la fondation protestante Sonnenhof
Méthode	1 étude de cas longitudinale et entretiens dans 6 organisations	1 étude de cas longitudinale	1 étude de cas longitudinale

Chapitre 6 : Discussion et conclusion générale

Plan du chapitre 6

CHAPITRE 6 : DISCUSSION GENERALE ET CONCLUSION.....	335
PLAN DU CHAPITRE 6.....	337
SECTION 1 : RESULTATS PRINCIPAUX ET DISCUSSIONS	339
1. <i>Synthèse des résultats</i>	339
1.1. Les typologies de pilotage du processus d'innovation	340
1.2. L'équilibre entre les pratiques formelles et informelles	341
1.3. L'inspiration de l'économie sociale et solidaire	342
2. <i>Discussion de la recherche</i>	344
2.1. Le rôle de l'organisation, un élément clef de la gestion des tensions.....	345
2.1.1. L'influence de l'organisation	345
2.1.2. L'organisation, source de créativité	347
2.2. La recherche d'un équilibre ou l'acceptation d'un déséquilibre pour piloter les processus d'innovation.....	348
2.2.1. La recherche d'équilibre pour trouver un consensus entre les acteurs	348
2.2.2. L'acceptation d'un déséquilibre	350
2.3. L'intégration des acteurs aux besoins et attentes différents pour innover dans les outils et pratiques mis en place.....	350
SECTION 2 : CONCLUSION GENERALE	355
1. <i>Contribution de la recherche</i>	355
1.1. Contributions théoriques	355
1.1.1. Contributions à la littérature sur le contrôle de gestion de l'innovation	355
1.1.2. Contributions à la littérature de l'économie sociale et solidaire.....	357
1.2. Contributions empiriques et méthodologiques	357
1.3. Contributions managériales	358
2. <i>Limites, perspectives et programme de recherches futures</i>	359
2.1. Limites et perspectives.....	359
2.2. Projet de recherche.....	360

Section 1 : Résultats principaux et discussions

Dans cette première section, nous reprenons la synthèse des résultats issus de nos articles de recherche qui répondent à nos trois sous questions. Ensuite, nous discutons ces différents résultats entre eux mais aussi par rapport à la revue de littérature proposée dans la première partie de ce travail doctoral afin de répondre à la question de recherche principale. Ce chapitre de synthèse et de discussion permet de garantir la cohérence de la thèse par article en assurant l'apport de résultats transversaux, généraux et intégrés (Charreire Petit et Coeurderoy, 2012). En effet, les auteurs mettent en avant que ce format, bien qu'intéressant pour le développement des compétences relatives à l'écriture académique, présente le risque d'un manque de cohérence entre les articles. Dans ce travail doctoral, notre démarche est intégrée et cohérente puisque chaque article est lié aux autres et que ces derniers contribuent à répondre à notre question de recherche principale.

1. Synthèse des résultats

À partir d'éléments empiriques et théoriques, nous nous intéressons à la question du pilotage des processus d'innovation. Nous ne retrouvons pas dans la littérature de consensus sur la question de l'équilibre entre contrôle de gestion et créativité. En effet, certains auteurs favorisent la mise en place d'outils comme facilitateurs de la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes (Bouquin, 2008). Les outils de contrôle de gestion sont alors vus comme un réel soutien aux innovations (Adler et Chen, 2011 ; Dangereux, Chapellier et Villesèque-Dubus, 2017 ; Spekle, Van Elten et Widener, 2017) permettant de générer de nouvelles idées (Simons, 1995a) et d'être la source de changements (Touchais, 2006). Toutefois, dans la mesure où les innovations ont la spécificité d'être caractérisées par une forte incertitude, d'autres auteurs reprochent aux outils de contrôle de gestion d'inhiber la créativité et de favoriser les routines. Les outils de pilotage sont donc déconseillés dans ce contexte (Gilson *et al.*, 2005 ; Jørgensen et Messner, 2009 ; Touchais, 2006). En effet, la créativité et le contrôle sont antinomiques par définition et sources de

tensions. Il semble alors important, comme l'avancent Fernez-Walch et Romon (2013), de trouver un équilibre entre vision, créativité, rigueur, contrôle, ordre, stabilité et nouveau projet caractérisé par l'instabilité. Enfin, il existe un courant de littérature qui tente de réconcilier le contrôle de gestion et le développement des innovations (Berland et Persiaux, 2008 ; Dangereux, Chapellier et Villesèque-Dubus, 2017 ; Spekle, Van Elten et Widener, 2017). Face à ces divergences, nous avons été amenés à formuler la question de recherche suivante : *quelles interdépendances entre contrôle et créativité, quels sont les rôles du contexte organisationnel ?*

Pour répondre à cette question, nous l'avons décomposée en trois sous questions de recherche :

- *Quelle typologie de pilotage des processus d'innovation ?*
- *Quel équilibre entre les contrôles formels et les pratiques informelles ?*
- *Quelles inspirations peut-on tirer dans d'autres organisations où le contrôle de gestion est en tension ? Le cas de l'ESS.*

1.1. Les typologies de pilotage du processus d'innovation

Dans la première partie de notre recherche, nous répondons à la première sous question. C'est une étude exploratoire avec une approche mixte, qualitative et quantitative, dans laquelle nous avons souhaité mettre en évidence des typologies d'outils et de pratiques de contrôle de gestion en fonction de la nature des innovations, de l'étape du processus d'innovation, du métier du répondant ou encore de la typologie de l'organisation. Dans l'étude quantitative, à l'exception de la variable consacrée à la taille de l'organisation qui permet de distinguer que plus les entreprises sont grandes, plus elles sont susceptibles d'utiliser un outil de gestion, notre étude n'a pas fait ressortir de variable discriminante. En effet, les comportements des acteurs interrogés sont similaires en termes d'utilisation des outils de contrôle de gestion du processus d'innovation parmi les groupes distincts. Même si l'on pouvait s'attendre à une certaine homogénéité des pratiques, il est surprenant de constater que les

outils et les pratiques de gestion sont identiques quel que soit le secteur d'activité. Cette convergence des réponses se retrouve également dans l'analyse de l'étude qualitative. En effet, en début d'entretien, nous constatons, de façon relativement consensuelle, une certaine homogénéité dans les discours. Nous relevons que les interviewés affirment utiliser des outils de contrôle de gestion pour piloter l'innovation. En revanche, en seconde partie d'entretien, certains interviewés se sont davantage confiés et il apparaît que les pratiques des outils de contrôle de gestion sont moins acceptées qu'il n'y paraît. Ainsi, les outils de contrôle de gestion apparaissent plutôt comme des guides, un cadre qui accompagne une grande part de pratiques informelles. Il en ressort un pilotage des processus d'innovation qui peut être vu comme une réalité à deux niveaux. Nous avons apporté une vision de ce pilotage des processus d'innovation avec la métaphore de l'iceberg. Dans la strate émergée se trouvent les outils de contrôle de gestion formels existants, utilisés et acceptés, tandis que les pratiques plus informelles, largement utilisées, sont représentées par la partie immergée.

Les hypothèses que nous avons définies durant cette approche exploratoire sont les suivantes :

H1 : Les organisations communiquent une représentation homogène du pilotage des processus d'innovation, un comportement similaire, avec une utilisation importante des outils de contrôle de gestion formels.

H2 : Les organisations, lors de leur prise de décisions dans le processus d'innovation, s'appuient plus fortement sur des pratiques informelles que sur les outils de contrôle de gestion formels construits.

1.2. L'équilibre entre les pratiques formelles et informelles

Nous avons testé les deux hypothèses définies précédemment dans la deuxième partie de recherche par le biais de trois études de cas. La première hypothèse a été testée sous le prisme du mimétisme, proposé dans la théorie néo institutionnelle. Nous avons constaté que le contrôle de gestion

s'effectuait en pleine conscience. En effet, même si les organisations communiquent sur l'utilisation d'outils formels et sur un contrôle qui se veut rationnel, elles utilisent également des pratiques informelles et ont conscience d'être à la recherche d'un équilibre entre les deux. Les organisations ne sont pas dupes et ne cherchent pas à imiter à tout prix les pratiques utiles dans d'autres contextes. Elles ont conscience que le contrôle de gestion est nécessaire à tout développement et que l'enjeu est de trouver les bons indicateurs et le bon rythme de suivi.

En étudiant la seconde hypothèse, nous avons observé que de nombreuses décisions ont été prises à l'encontre des résultats des indicateurs proposés par les outils de contrôle de gestion. Le contrôle intuitif est très présent dans le contexte des innovations et si les acteurs croient au développement du produit, cela est favorable à sa continuité. Ils utilisent les outils de contrôle de gestion comme des garde-fous selon la définition proposée par Lambert et Sponem (2009). Les différentes pratiques se combinent tel un puzzle et l'important est de trouver un équilibre entre le contrôle formel dont les excès peuvent inhiber la créativité et les pratiques informelles qui peuvent entraîner des jeux de pouvoir néfastes.

1.3. L'inspiration de l'économie sociale et solidaire

Dans la troisième partie de recherche, nous sommes allés à la rencontre d'un autre secteur d'activité où le contrôle de gestion est également en tension, l'économie sociale et solidaire. Ce secteur est caractérisé par ses valeurs fortes, la recherche d'un équilibre financier et le besoin d'innover. Nous avons constaté, via l'étude de différentes structures, le caractère évolutif des outils de gestion utilisés avec l'intégration d'innovations volontaires et récentes. Cette dynamique commune a pour objectif l'adaptation des outils de mesure de la performance afin que ces derniers s'adaptent au mieux aux besoins particuliers du secteur. L'analyse plus spécifique de l'outil de gestion utilisé au sein du territoire est de la fondation Apprentis d'Auteuil a permis de discerner que l'expression de la créativité au travers de l'outil de gestion favorise

l'innovation de l'organisation dans les prestations qu'elle propose. Nous avons également relevé le rôle primordial de l'organisation. Elle doit faire prendre conscience que les indicateurs de pilotage, issus principalement des données comptables, permettent de prendre des décisions et d'agir en vue de limiter les coûts de fonctionnement. Cela permet de dégager des ressources supplémentaires qui seront réutilisées pour de nouvelles actions, concordantes avec les objectifs sociaux et solidaires portés par la fondation. La communication de l'organisation et la prise en compte des besoins des parties prenantes par la personnalisation de l'outil ont permis dans notre cas de développer un outil pertinent, accepté et utilisé. Dans la dernière étude de cette partie, nous avons également montré le rôle très important de l'organisation. La fondation protestante Sonnenhof s'est engagée dans la création d'un système de management. Elle a choisi de prendre le contre-pied des pressions financières en redonnant la priorité aux valeurs de la fondation. C'est une action qui a notamment permis de renforcer la dynamique de management et la cohésion entre les managers.

Les différents cas étudiés dans l'économie sociale et solidaire mettent en avant que ces organisations ont su dépasser le conflit apparent entre les valeurs de l'économie sociale et solidaire et les nécessités de gestion. L'influence de l'organisation, le rassemblement de collaborateurs autour d'une même problématique ou le développement d'innovation organisationnel permettent de répondre à la fois aux enjeux des valeurs et de contrôle propre à ces organisations. Ces pratiques innovantes constatées dans le contexte des tensions entre contrôle de gestion et valeurs de l'économie sociale et solidaire sont inspirantes et il nous semble pertinent de nous interroger sur leur utilisation dans des organisations capitalistes où nous retrouvons des tensions entre contrôle de gestion et innovation.

Le tableau suivant synthétise et compare les résultats des différents cas étudiés. Il permet ainsi de faire une transition vers la discussion à notre recherche qui a pour vocation de mettre en évidence les résultats transversaux de celle-ci et de répondre à la question de recherche principale.

	Organisations capitalistes	Organisations de l'ESS
Tensions étudiées	Contrôle de gestion / Développement d'une innovation – créativité.	Contrôle de gestion / Valeurs fortes – nécessité d'innover.
Typologie de pilotage	Mix d'outils et de pratiques formels et informels.	Mix d'outils et de pratiques formels et informels.
Degré de personnalisation des outils de contrôle de gestion	Uniformisation entre les organisations.	Forte personnalisation des outils étudiés soit vis-à-vis des acteurs, soit vis-à-vis des organisations.
Rôle des outils de contrôle de gestion	Rôle annexe, celui de garde-fou (Sponem et Lambert, 2009).	Rôle principal, celui de supporter le projet, de guide dans les décisions.
État du contrôle de gestion	Instable, recherche d'un équilibre entre contrôle et créativité. Les outils apparaissent comme inaboutis.	Stable, acceptation d'un déséquilibre par les différents acteurs. Les actions proposées ont un sens.
Place des acteurs	Distance entre les acteurs. Longue recherche de consensus et existence de jeux politiques	Véritable partie prenante au projet. Engagement fort de chaque individu.
Place pour la créativité organisationnelle	Faible, l'organisation propose les outils.	Importante, les initiatives sont favorisées pour permettre au secteur de se professionnaliser
Influence de l'organisation dans le pilotage	Forte, l'organisation répond à la question comment piloter	Forte, l'organisation répond à la question pourquoi piloter.

Tableau 33 : synthèse comparative des résultats

2. Discussion de la recherche

Au-delà des résultats mis en évidence dans chacun des articles et qui ont répondu aux sous questions de recherche, nous identifions et discutons trois résultats transversaux qui nous semblent particulièrement intéressants :

- (i) le rôle de l'organisation, un élément clef dans la gestion des tensions ;
- (ii) la recherche d'un équilibre ou l'acceptation d'un déséquilibre pour piloter les processus d'innovation ;

(iii) l'inclusion des acteurs aux besoins et attentes différents pour innover dans les outils et pratiques mis en place.

Ces trois résultats transversaux viennent répondre à la question de recherche centrale sur les interdépendances entre contrôle et créativité et les rôles du contexte organisationnel. Nous verrons que le secteur de l'économie sociale et solidaire peut être une réelle source d'inspiration pour les organisations capitalistes.

2.1. Le rôle de l'organisation, un élément clef de la gestion des tensions

Les articles 4, 6 et 7 et dans une moindre mesure, l'article 5, suggèrent le rôle primordial de l'organisation dans la gestion des tensions. Nous discuterons dans un premier temps de l'influence de l'organisation puis de l'organisation comme source de créativité.

2.1.1. L'influence de l'organisation

L'organisation va influencer la façon dont les collaborateurs vont aborder les tensions existantes. Dans le cadre des tensions entre le contrôle et la créativité, cette influence est déjà suggérée dans la littérature. En effet, par sa façon d'utiliser les outils de contrôle de gestion l'organisation va soutenir ou inhiber le changement (Touchais, 2006). Les résultats des chapitres 2 et 3 mettent en évidence le souhait des organisations d'utiliser des outils de contrôle de gestion pour piloter les processus d'innovation. Toutefois, nos travaux qualitatifs font ressortir que les outils, bien qu'utiles et nécessaires, ne sont pas forcément adaptés aux besoins des acteurs. Pour certains d'entre eux, les outils sont perçus comme une tâche administrative supplémentaire même s'ils la reconnaissent comme nécessaire. Les outils ne sont alors pas toujours perçus comme un soutien, une aide au projet. Dans les organisations capitalistes étudiées, l'influence de l'organisation est forte, elle donne aux acteurs la réponse à la question « comment piloter les processus d'innovation ? ». Les collaborateurs, en charge de l'innovation, se doivent d'utiliser ces outils, mais

bien souvent, ceux-ci ne sont pas adaptés et des pratiques informelles ou des outils cachés sont mis en place pour réaliser un suivi parallèle.

Par leurs méthodologies de recherche-action, nos études (articles 6 et 7) dans l'économie sociale et solidaire ont permis d'aller plus loin dans le rôle des organisations face à des tensions. En effet, nous nous sommes appuyés sur la théorie de l'attention (Ocasio, 1997) qui met en relation le comportement des entreprises dans la canalisation et la distribution de l'attention et les choix pour lesquels ont opté les preneurs de décisions. Elle permet de concilier fonctionnement démocratique et réussite économique (Gand, 2015) et de faire face aux tensions naturelles entre le contrôle de gestion et les objectifs opérationnels, davantage sociaux et solidaires, notamment au travers le rappel des objectifs et intérêts du projet. L'influence de l'organisation et son rôle dans la canalisation et la distribution de l'attention des acteurs ont permis le succès dans la mise en place d'un outil de contrôle de gestion dans un environnement en tension. C'est aussi cette influence qui a permis, comme on le voit dans le dernier article, de stabiliser les conflits entre les valeurs fortes et les pressions financières imposées aux collaborateurs. En effet, l'organisation crée un environnement propice à l'expression des valeurs et fournit les moyens d'y arriver sans pour autant exclure les nécessités de contrôle. Dans les organisations de l'économie sociale et solidaire, les organisations ont dépassé la question du « comment piloter » pour proposer aux acteurs des réponses à la question « pourquoi piloter ». Ces réponses, porteuses de sens, permettent de laisser une liberté créative aux acteurs du quotidien pour gérer leur façon de piloter. Szostak *et al.* (2013) soulignent dans leurs travaux le rôle de ces espaces de liberté permettant la mise en place d'outils de gestion adaptés.

Ces rôles primordiaux de l'organisation dans la gestion des conflits amènent à s'en inspirer afin de reconsidérer la place de l'organisation dans la gestion des tensions entre contrôle et créativité. L'organisation a un rôle à jouer dans la création d'un environnement propice à l'innovation et dans l'expression de la créativité des collaborateurs. Elle a la responsabilité de trouver le bon niveau de contrôle pour laisser la porte ouverte à l'expression de la créativité

permettant d'innover. Avec une pression trop importante, le risque est d'annihiler toute créativité ou encore de favoriser un phénomène de « job strain » (Karasek et Robert, 1979) où les collaborateurs sont désenchantés. En effet, la tension importante et la forte demande psychologique ne laissent qu'une faible marge de manœuvre aux collaborateurs. Le rôle de l'organisation est alors essentiel.

2.1.2. L'organisation, source de créativité

Compte tenu de l'influence dont elle dispose, l'organisation doit jouer avec les leviers à sa disposition pour donner le ton et favoriser la créativité tout en mettant en place des outils de contrôle des gestions adaptés. Pour mettre en place des outils favorisant l'innovation, il convient de se rapprocher de la littérature sur l'apprentissage organisationnel que nous avons abordé dans la première partie de ce travail doctoral. Nous y avons notamment vu la distinction entre la théorie d'usage et la théorie professée telles que définies par Argyris et Schön (2002). La théorie d'usage correspond aux stratégies d'actions effectives alors que la seconde correspond aux valeurs, croyances et attitudes qui donnent lieu à la production de discours. Dans la première partie de notre recherche, nous avons mis en évidence la représentation du pilotage des processus d'innovation selon un iceberg. La partie émergée de celui-ci est constituée des outils de contrôle de gestion formels existants, utilisés et acceptés, et la partie immergée représente les pratiques informelles largement utilisées. La théorie professée qui donne lieu à la production de discours reprend surtout des outils formels et conventionnels. La théorie d'usage représente plutôt la partie immergée de l'iceberg où nous retrouvons les pratiques informelles, fortement utilisées mais non communiquées vers l'extérieur. Afin de favoriser la créativité et faire progresser l'organisation, la mise en place d'une logique de remise en question systématique pour favoriser un apprentissage en double boucle (Argyris et Schön, 2002) est préconisée. Il faudra alors agir sur la théorie d'usage. Un lien direct a été établi entre la mise en place de contrôle et le fait de favoriser cet apprentissage organisationnel (Argyris, 1993 ; Bouquin, 2008). L'apprentissage organisationnel est envisagé

comme un phénomène collectif qui va modifier la gestion des situations (Koenig, 2006). La mise en place d'outils de contrôle de gestion peut alors faciliter la compréhension d'un phénomène et inciter à la remise en question, celle-ci pouvant donner naissance à de nouvelles idées et donc au développement d'innovations.

2.2. La recherche d'un équilibre ou l'acceptation d'un déséquilibre pour piloter les processus d'innovation.

Dans la partie précédente nous avons évoqué le rôle de l'organisation dans la recherche d'un équilibre entre contrôle de gestion et créativité en nous rapprochant des apports de Fernex-Walch et Romon (2013) et Dangereux et al. (2017). Toutefois, il peut parfois s'agir pour l'organisation d'accepter l'existence d'un déséquilibre.

2.2.1. La recherche d'équilibre pour trouver un consensus entre les acteurs

Avec l'étude qualitative de trois cas, l'article 4 a mis en évidence que les organisations étudiées souhaitent mettre des outils de contrôle de gestion en place pour piloter le processus d'innovation. Nous nous plaçons donc dans le courant de littérature en faveur des outils de pilotage. Toutefois les outils existants ne sont pas encore optimums et ne conviennent pas à tous les métiers. L'analyse de nos données fait ressortir un souhait de consensus entre les différents acteurs et donc entre les différents métiers. Ce consensus est souhaité lors des prises de décisions des organisations interrogées, et systématique chez Fluidio. Cette uniformisation des avis est cherchée du fait de la nature incertaine du processus d'innovation et permet d'obtenir davantage d'assurance et de confiance dans la prise de décision. Le consensus est obtenu à force de négociation voire de jeux politiques et cette interactivité souvent informelle, permet de nuancer l'impact des outils de contrôle de gestion. L'interactivité des outils favorise l'innovation (Simons, 1995a) et peut selon Touchais (2006) :

- (i) **être source de changement**, ce que nous avons mis en évidence dans l'article 5. L'innovation et l'interactivité des outils de contrôle de gestion étudiés dans l'économie sociale et solidaire ont permis de favoriser l'innovation dans les prestations proposées.
- (ii) **véhiculer le changement**, comme nous l'avons constaté dans l'article 7. Au sein de l'économie sociale et solidaire, la mise en place d'un management par les valeurs a permis de rééquilibrer les forces entre les tensions. La mise en place d'un nouveau référentiel, par le biais d'un groupe de travail où l'interactivité était la base, a véhiculé un message fort de la direction qui a rappelé ses priorités.
- (iii) **construire et structurer le changement**, ce que nous avons mis en avant dans l'article 6. Au sein de la fondation Apprentis d'Auteuil, c'est grâce à l'interactivité que le nouvel outil de contrôle de gestion a trouvé sa place. Dans les organisations à but lucratif, les articles 1, 2 et 3 ont mis en évidence que les outils de gestion sont souhaités pour conduire les changements nécessaires au développement d'une innovation.

L'interactivité a alors toute sa place pour trouver un équilibre entre les tensions du contrôle de gestion et les valeurs de l'ESS ou entre le contrôle de gestion et la créativité. En outre, cette interactivité permet aussi de résoudre les tensions entre pratiques et métiers différents. L'interactivité prend aussi tout son sens lorsque l'on mixe les pratiques formelles et informelles comme le recommande Ouchi (1979). Constatés dans les contextes lucratif et non lucratif, ces deux types de contrôles sont complémentaires (Guibert et Dupuy, 1997) et permettent aux acteurs d'assurer un pilotage complet des processus d'innovation. Nous avons retrouvé cette combinaison de pratiques dans les cas étudiés dans ce travail doctoral. L'étude de ces cas nous a amené à placer les outils formels dans un rôle de garde-fou selon la classification proposée par Lambert et Sponem (2009).

2.2.2. L'acceptation d'un déséquilibre

Toutefois, si la recherche d'un équilibre est compréhensible, il nous semble dangereux de l'atteindre. En effet, le fait d'être en quête de l'outil idéal pousse les organisations à réfléchir sans cesse et donc à se remettre en permanence en question. Un déséquilibre favorise la créativité organisationnelle et donc l'innovation. Burlaud (2000) propose d'avoir recours à de nouveaux instruments de contrôle et de mesure et il nous semble intéressant d'être en recherche perpétuelle d'un outil de gestion adapté. Un déséquilibre peut alors être accepté et permettre de favoriser la créativité et l'innovation. Ce déséquilibre peut être différent en fonction des étapes du processus et ainsi être plus marqué en début de projet qu'en fin de celui-ci. Il permet aussi d'avoir des outils en constante évolution et de s'adapter aux besoins. Les outils sont alors évolutifs en fonction des projets, des acteurs et de l'état d'avancement du projet. Lorsque les outils s'adaptent aux besoins, les acteurs les utilisent et ils sont alors perçus comme un réel soutien et non plus comme un poids administratif requis. Nous l'avons mis en évidence dans l'article 5, dans l'étude de la fondation Apprentis d'Auteuil. Ainsi, si l'organisation peut influencer les individus, les outils influencent également l'organisation et peuvent alors favoriser l'innovation. Dans l'article 7, nous avons vu que le déséquilibre entre les valeurs et le contrôle était accepté et revendiqué et qu'il devenait un vecteur de communication entre les dirigeants de l'organisation et les collaborateurs. Les cadres dirigeants représentent alors les médiateurs.

2.3. L'intégration des acteurs aux besoins et attentes différents pour innover dans les outils et pratiques mis en place.

Nous avons parlé de l'apprentissage organisationnel mais « ce n'est pas parce qu'un système de contrôle produit, diffuse ou mobilise des connaissances, qu'il va engendrer un apprentissage. Il est nécessaire, en effet, que cette connaissance soit « acceptée » par le décideur » (Batac et Carassus, 2012, p.69). L'implication des acteurs est primordiale pour enclencher la remise en question. L'intégration de l'ensemble des parties prenantes au processus de

pilotage est ressortie comme un élément fondamental des résultats des articles 2, 3, 4, 6 et 7. Nos travaux rejoignent ceux de Szostak *et al.* (2018), car ce n'est pas tant l'outil qui a besoin d'être différent ou adapté, c'est l'appropriation de l'outil qui est primordiale et l'intégration de l'ensemble des parties prenantes est alors essentielle. Pour ces auteurs, la question à se poser n'est d'ailleurs pas « comment préserver les valeurs de l'ESS ? » mais « grâce à qui ? » (p. 129).

Dans l'article 6, nous avons travaillé sur la construction et l'implantation d'un outil de contrôle de gestion dans l'économie sociale et solidaire. Cette recherche s'est fortement appuyée sur la théorie de la traduction (Callon, 1981, 1986 ; Drevetton et Rocher, 2010 ; Latour, 1987 ; Latour et Woolgar, 1979). Celle-ci propose de prendre en compte les intérêts des différentes parties prenantes et d'ainsi favoriser une mobilisation et une synergie sur le long terme autour du projet. Il est ressorti de la recherche-action menée chez Apprentis d'Auteuil que l'implication des acteurs tout au long du processus d'innovation est un facteur clef de succès. Dans l'article 7, nous avons étudié la mise en place d'un référentiel de management par les valeurs par les managers et pour les managers. À nouveau, la participation des différents acteurs a permis de véhiculer un message et une façon de faire à l'ensemble de l'organisation. L'étude exploratoire du pilotage des processus d'innovation, vue dans l'article 1, fait ressortir que le rejet des outils imposés par la direction représentent un poids administratif. Les acteurs ont alors mis des outils officieux en parallèle. Nous pensons qu'il est primordial d'inclure tous les acteurs dans la réflexion d'un outil adapté pour que celui-ci soit pertinent et accepté. Il s'agit aussi pour les acteurs d'exprimer leur créativité au travers de l'outil. L'organisation a tout intérêt à laisser la porte ouverte à un pilotage de l'innovation innovant. En effet, cela contribue à créer un environnement propice à l'expression et au développement d'une innovation. La difficulté à motiver et intégrer les acteurs à un projet de pilotage a été relevée tout au long de ce travail doctoral. L'organisation doit déployer d'importants efforts pour obtenir l'adhésion des collaborateurs.

Le schéma suivant récapitule les différents éléments du contexte organisationnel de l'économie sociale et solidaire pouvant être source d'inspiration pour le pilotage des processus d'innovation. Nous y retrouvons trois blocs que sont l'organisation, le cadre dirigeant ainsi que les acteurs du terrain. Nous retrouvons dans cette figure une implication forte de l'organisation, qui a pour rôle de définir sa stratégie et d'apporter des réponses à la question « pourquoi piloter l'innovation ? ». En utilisant le cadre de l'attention, elle pourra susciter l'intérêt et la motivation des cadres dirigeants. Leur rôle correspond à celui de médiateur entre les deux autres entités. Les cadres dirigeants comprennent les besoins et les attentes à la fois de l'organisation et des acteurs terrains. Ils utilisent le cadre de l'attention pour communiquer vers les acteurs terrain et sollicitent la théorie de la traduction pour effectuer des allers-retours entre le terrain et l'organisation. Si les acteurs terrain répondent à la question « comment piloter l'innovation ? », les cadres dirigeants s'assurent que la théorie professée et la théorie d'usage se rejoignent autour des mêmes objectifs. Même si nous n'allons pas aussi loin que Getz et Carney (2016), nous nous en rapprochons. Ces auteurs mettent en évidence par une étude ethnographique qu'il est possible d'opter pour des formes organisationnelles radicalement différentes, performantes et avec une forte capacité d'innovation. Les auteurs montrent que les entreprises étudiées considèrent que tous les salariés sont intrinsèquement égaux. En leur laissant la liberté pour agir, leurs actions vont prendre du sens et leur motivation sera accrue. Cette recherche de sens est particulièrement emblématique de l'économie sociale et solidaire. Les collaborateurs ont besoin de ce sens dans l'action. La devise de la fondation protestante Sonnenhof est « chaque vie est une lumière ». L'organisation envoie le message qu'il est nécessaire de renverser le paradigme et de ne plus voir le handicap comme un poids mais comme une richesse dans la société. Cette communication différente témoigne de la confiance et de la liberté qui sont accordées aux personnes en situation de handicap ainsi qu'aux initiatives volontaires des collaborateurs. Même si notre message n'est pas aussi extrême que Getz et Carney, il nous semble intéressant de nous en inspirer et de considérer les façons de faire de

l'économie sociale et solidaire comme un étalon pour les organisations capitalistes. L'enjeu est de dépasser cet affrontement que nous retrouvons entre le contrôle et la créativité pour faire un saut managérial. L'objectif est d'atteindre une sorte de déséquilibre accepté, permettant de sans cesse renouveler ses pratiques et de favoriser ainsi un apprentissage double boucle. Béji-Bécheur et Codello-Guijarro (2015) soulignent que permettre d'exprimer ses tensions et de favoriser un discours autour de l'hybridité peut être source de performance.

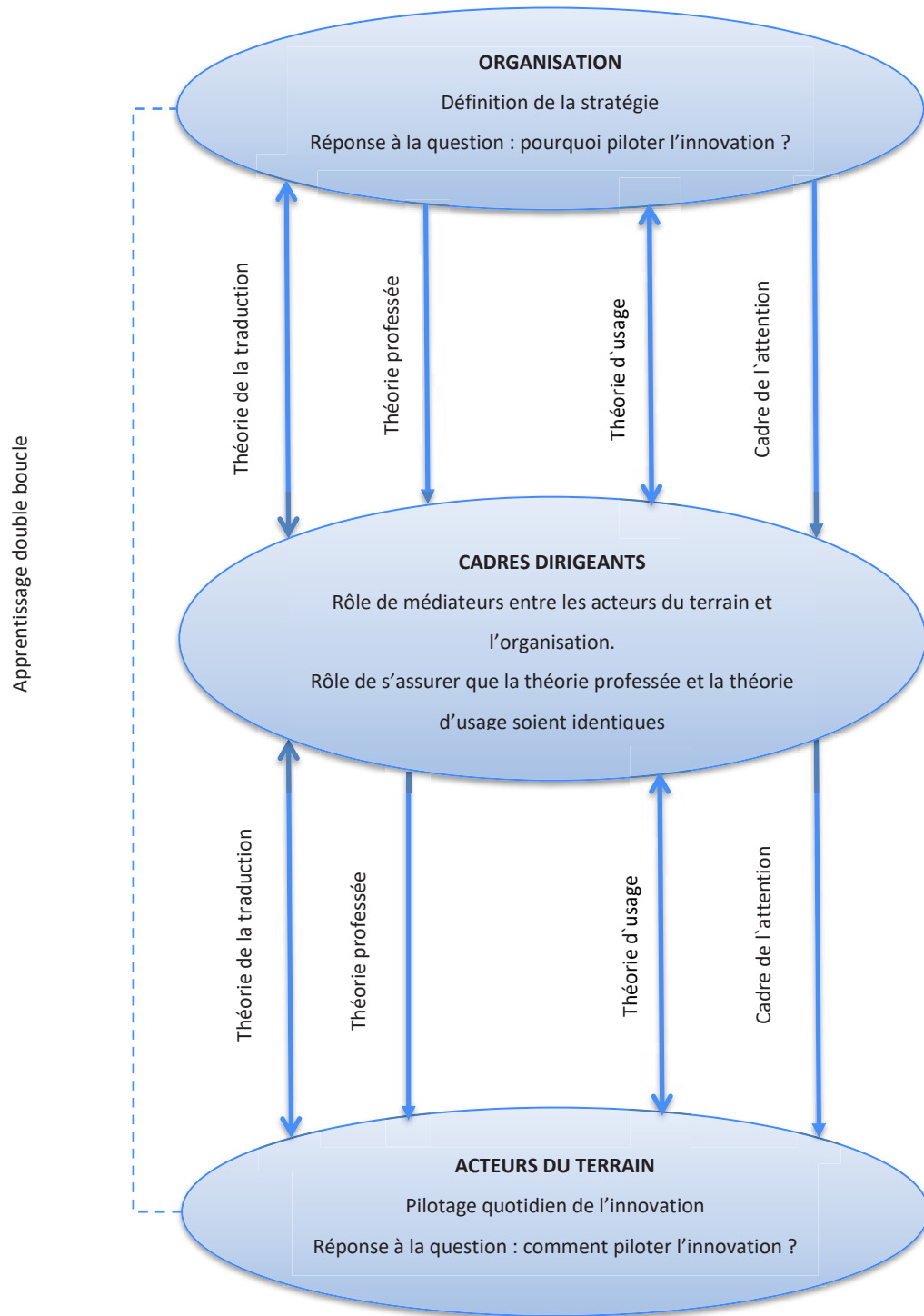


Figure 30 : éléments du contexte organisationnel de l'économie sociale et solidaire pouvant être source d'inspiration pour le pilotage des processus d'innovation

Section 2 : Conclusion générale

1. Contribution de la recherche

Nous présentons ci-dessous les contributions qui émergent de ce travail doctoral. Nous abordons les contributions d'ordre théorique, puis empirique et méthodologique avant de présenter les contributions d'ordre managérial.

1.1. Contributions théoriques

Les contributions théoriques se situent à la croisée de plusieurs champs de la littérature. Nous présentons ainsi les contributions relatives à la littérature sur le contrôle de gestion des processus d'innovation puis celles ayant trait à l'économie sociale et solidaire.

1.1.1. Contributions à la littérature sur le contrôle de gestion de l'innovation

Nous avons relevé en première partie de ce travail que la littérature ne mettait pas en avant de préconisations générales et acceptées sur les outils de contrôle de gestion permettant de piloter l'innovation. Pour certains auteurs, le pilotage de ces processus avec des outils de contrôle de gestion est nécessaire alors que d'autres alertent sur leur utilisation. À la suite de cette constatation, nous avons mené une étude exploratoire, à la fois quantitative et qualitative, qui a contribué au premier courant de recherche. Les résultats du questionnaire ainsi que nos études de cas en coupe ont mis en évidence que les outils de contrôle de gestion sont utilisés et souhaités par les organisations. Les outils ne sont pas stables et évoluent en fonction des besoins mais ils existent et aident au pilotage. Les acteurs qui n'en utilisent pas souhaitent en créer. Les organisations ont conscience d'utiliser des outils formels et classiques qui ne sont pas nécessairement adaptés. Elles équilibrent ce cadre et cette rigueur par l'usage de pratiques informelles qui viennent compléter ces outils mais aussi par des indicateurs ad hoc, évolutifs au même rythme que le projet. Sans rejeter les travaux des auteurs avertissant de l'excès d'outils de gestion, cette première

contribution vient asseoir les besoins des organisations et l'intérêt de ce sujet de recherche.

Ensuite, notre étude exploratoire a contribué à la littérature sur le contrôle de gestion de l'innovation en proposant de le représenter sous la forme d'un iceberg. Châtelain-Ponroy (2010) a mis en évidence que, dans le cadre des organisations non marchandes, le contrôle de gestion est un système de management caractérisé d'une part par une dimension formelle qui est la partie visible de l'iceberg et d'autre part par une dimension informelle qui en est la partie invisible. Dans notre cas, nous proposons de réutiliser la métaphore de l'iceberg pour présenter la situation du pilotage des processus d'innovation. Lorsque l'on s'intéresse aux outils de contrôle de gestion et pratiques utilisés, nous nous heurtons à la partie visible de l'iceberg. Il s'agit de la représentation du phénomène c'est-à-dire le discours officiel qui est communiqué sur le sujet. Les répondants nous décrivent les outils de contrôle de gestion, les procédures ainsi que les techniques de contrôle de gestion utilisés. Il s'agit de l'image, de la représentation du pilotage des processus d'innovation. C'est une communication officielle sur les outils de contrôle de gestion utilisés par les organisations interrogées. Il s'agit alors souvent d'outils de contrôle de gestion formels qui mettent en avant que les organisations contrôlent le processus d'innovation de façon rationnelle en utilisant des indicateurs utiles. La partie immergée de l'iceberg représente le phénomène réellement observé dans les organisations. Cette contribution met en évidence une réalité à deux niveaux où les pratiques informelles ont toute leur place dans le pilotage des processus d'innovation.

Enfin, notre dernière contribution dans ce champ de recherche vient dépasser la vision de l'iceberg proposée dans le paragraphe précédent. L'idée est de mettre en évidence non pas deux blocs déséquilibrés comme pouvait le faire la métaphore de l'iceberg mais des blocs d'outils et de pratiques qui peuvent se compléter. La partie moins visible de l'iceberg est sans doute plus importante que la partie visible. La notion de puzzle nous semble particulièrement adaptée car les différentes briques peuvent s'assembler et ainsi constituer un ensemble

unifié et homogène. Toutefois, certaines pièces, même si elles peuvent avoir le même objectif sont susceptibles de ne pas être utilisées correctement. L'homogénéité n'est donc pas assurée et le déséquilibre peut représenter un danger s'il n'est pas géré. Tout comme dans les pratiques de gestion du pilotage des processus d'innovation, un excès d'informel, sans prendre en compte les briques formelles, peut représenter un danger dans la continuité des projets et inversement.

1.1.2. Contributions à la littérature de l'économie sociale et solidaire

Notre travail doctoral a également exploré le champ de l'économie sociale et solidaire et plus particulièrement les tensions de ce secteur avec le contrôle de gestion.

Notre première contribution a été de mettre en évidence le lien positif entre le contrôle de gestion et la créativité. En effet, l'expression de la créativité au travers de l'outil de gestion favorise l'innovation de l'organisation dans les prestations qu'elle propose. Alors que contrôle et innovation sont en tension, il est particulièrement intéressant de constater que dans ce domaine où le contrôle de gestion est en tension avec ses valeurs, un lien positif et créatif existe entre le contrôle et les innovations créées.

Notre seconde contribution dans ce champ de littérature rejoint le courant de littérature sur la capacité créatrice des organisations de ce secteur d'activité. En effet, nous avons étudié une organisation qui prend le contre-pied des attendus en mettant en place le management par les valeurs dans l'ESS pour faire face à la professionnalisation du secteur et aux pressions financières extérieures. C'est une démarche innovante dans un environnement contraint.

1.2. Contributions empiriques et méthodologiques

Ce travail doctoral propose une approche mixte avec l'utilisation d'études qualitatives relativement classiques en science de gestion et une méthode plus originale, l'utilisation d'une étude quantitative. Nous avons diffusé un questionnaire auprès de 169 individus et nous avons dépassé l'analyse

statistique des résultats du questionnaire avec une analyse économétrique. Nous avons ainsi mené une analyse de partitionnement de l'échantillon d'entreprises selon certaines de leurs caractéristiques (taille et secteur d'activité) et certains de leurs comportements (innovation de produit, de service ou co-innovation). Cette méthodologie permet de répondre à la question sous un angle différent des études de cas et permet d'obtenir une tendance des pratiques.

1.3. *Contributions managériales*

Nous avons mis en avant que la problématique du pilotage des processus d'innovation est une réelle question pour les organisations qui se trouvent parfois démunies face aux contradictions et aux intérêts des différents acteurs. La première contribution managériale que nous avons faite est d'aider les managers à prendre conscience de la réalité du pilotage des processus d'innovation dans les organisations. Curieux des pratiques de leurs confrères, nombreux d'entre eux sont en quête de l'outil idéal pour piloter l'innovation. Il ressort de notre étude qu'il n'existe pas un outil parfait adapté à tous ou même adapté à certaines typologies d'organisations ou d'innovations. Chacune d'entre elles essaye de mettre en place une combinaison d'outils et de pratiques adaptée à l'innovation développée, aux acteurs en place et aux besoins du moment en fonction de l'avancée du processus.

Notre contribution managériale propose aussi aux acteurs de s'inspirer de pratiques différentes et de penser hors du cadre pour proposer des outils, des constructions d'outils et des pratiques qui sortent de l'ordinaire. Nous avons ainsi vu dans le secteur de l'ESS :

- une organisation qui en innovant dans son outil a accru l'innovation dans ses prestations ;
- une organisation qui a mis en place un management par les valeurs. Il s'agit d'une façon de faire innovante alors que tout le monde attendait un durcissement des suivis de gestion ;

- une organisation qui a tout misé sur la personnalisation de l'outil pour obtenir un outil utile, accepté et utilisé.

2. Limites, perspectives et programme de recherches futures

2.1. Limites et perspectives

Notre travail doctoral présente des limites. Celles-ci sont autant de pistes pour la mise en œuvre d'études futures.

La première partie de notre recherche est constituée d'une étude à la fois quantitative et qualitative. La partie qualitative a été effectuée via une étude en coupe. Cette méthodologie, bien que riche en contenu, présente certaines limites de représentativité, notre échantillon étant restreint, divers et déséquilibré. En effet, certaines entreprises ont fait l'objet de trois entretiens contre un seul entretien pour d'autres et ont donc été analysées de manière beaucoup plus approfondie. La généralisation des résultats n'est alors pas possible. Nous avons complété cette étude qualitative par une recherche quantitative. Celle-ci a permis d'interroger 169 individus et d'obtenir une vision large des outils et pratiques de gestion des organisations. Toutefois, cette étude ne suffit pas à apporter des préconisations d'utilisation d'outils de contrôle de gestion ou de pratiques informelles à une organisation. Nous ne savons pas à quelle fréquence et à quelle intensité ils sont utilisés ou pratiqués. Dans quelles mesures aident-ils à prendre des décisions ? Ce travail exploratoire pose alors les jalons pour une seconde étude, qualitative cette fois, qui permet de déterminer les motivations individuelles et organisationnelles des choix d'outils et de pratiques dégagés par ce travail. Cette recherche a pris la forme de trois études de cas longitudinales où nous avons pu étudier en profondeur des organisations. Toutefois, la méthode des cas (Yin, 2003) n'a généralement pas pour objectif de généraliser les résultats, compte tenu de leur nombre trop limité. La question de la généralisation est d'autant plus délicate que la sélection des cas mobilisés dans cette thèse s'est principalement focalisée sur des entreprises d'une certaine taille. Il sera intéressant de mener des études sur de petites entreprises ou des start-up. Les usages, motivations

des acteurs et pratiques quotidiennes seront certainement différents. En outre, les recommandations managériales se retrouvent une nouvelle fois limitées. En effet, nous n'avons pas fait ressortir de ces études de cas une typologie d'outils à mettre en place pour piloter l'innovation. Il conviendrait ainsi de développer dans une recherche future des études complémentaires qui puissent aboutir à une proposition de solutions instrumentales concrètes pour piloter l'innovation.

La troisième partie de la recherche a pour objectif de chercher de l'inspiration dans le secteur de l'économie sociale et solidaire. La principale limite de ce travail est en lien avec le caractère ancré de la recherche. Dans les cas étudiés, nous avons une posture de praticien et de chercheur. Cette double casquette peut présenter des biais dans notre recherche que nous avons essayé de limiter en pratiquant la triangulation.

2.2. Projet de recherche

Outre les perspectives permettant de répondre aux limites de notre travail, cette recherche nous a permis d'identifier d'autres perspectives qui pourraient constituer les bases de nos recherches futures.

La première piste de recherche que nous souhaitons mettre en avant est l'application des enseignements tirés de l'économie sociale et solidaire dans les organisations de type capitaliste. En effet, nous avons constaté que le secteur de l'économie sociale et solidaire, bien que réfractaire aux outils de gestion, arrive à trouver un équilibre et à tirer profit de ce nouveau type de management. Le lien positif entre contrôle de gestion et créativité constaté au sein de la fondation Apprentis d'Auteuil encourage à s'inspirer de ce secteur d'activité. Deux principaux enseignements sont issus de notre travail.

Le premier d'entre eux est la forte personnalisation de l'outil au sein de la fondation Apprentis d'Auteuil. Elle a permis à chaque acteur de se retrouver dans l'outil qui a été construit, de l'adopter et de favoriser son utilisation. La personnalisation a été présente à la fois dans l'outil mais aussi dans sa diffusion

puisque nous avons accompagné chaque acteur dans la prise en main de celui-ci.

Le second enseignement a trait au rôle de l'organisation et à son investissement lors de la mise en place des outils de contrôle de gestion dans un univers en tension. Dans le cas de la fondation Apprentis d'Auteuil, l'organisation a joué un rôle en appuyant la nécessité d'avoir un suivi de gestion. Dans le cas de la fondation protestante Sonnenhof, l'organisation a aussi joué un rôle, celui d'envoyer un message fort aux collaborateurs en reconnaissant les enjeux de gestion sans oublier l'importance des valeurs de l'économie sociale et solidaire.

La personnalisation de l'outil et l'action de l'organisation ont permis de répondre aux tensions du contrôle de gestion dans ce secteur particulier et de trouver un équilibre entre les enjeux de gestion, la nécessité créative et les valeurs fortes des organisations. Il serait pertinent d'appliquer ces enseignements dans des organisations du secteur lucratif. Une étude de cas longitudinale, une recherche-action ou une recherche intervention permettrait de travailler sur la construction et la mise en place d'un outil de contrôle de gestion utile au pilotage des processus d'innovation.

La seconde piste de recherche serait d'étudier d'autres environnements où le contrôle de gestion est en tension.

Dans un premier temps, nous pensons aux organisations culturelles et artistiques qui ont été largement étudiées dans la littérature (Aubouin, Coblence et Kletz, 2012 ; Chatelain-Ponroy, 1998 ; Chiapello, 1997, 1998). Ce secteur d'activité a longtemps rejeté les outils de contrôle de gestion. En effet, les outils de contrôle de gestion imposent des contraintes que les artistes ont du mal à accepter. Ils sont méfiants face à des outils non maîtrisés et inadaptés. Toutefois, le contexte changeant, les outils de contrôle de gestion ont progressivement trouvé leur place. Aubouin et al. (2012) ont mis en avant que ces nouveaux outils « apparaissent comme de puissants moteurs pour stimuler le processus de création, pour explorer de nouvelles propositions artistiques et intégrer des dimensions plus immatérielles, souvent méconnues des outils

développés dans les univers plus industriels. » (p. 193). L'étude de l'adaptation des acteurs et des outils dans ce secteur d'activité où la créativité est nécessaire pourrait également inspirer nos recherches.

Ensuite, le new public management a introduit des notions de contrôle et des perspectives d'efficience dans le management public. Dans ce secteur, nous retrouvons des tensions entre la dimension institutionnelle de l'administration, c'est-à-dire sa vocation à remplir ses missions envers le public, et une dimension managériale qui est née avec l'introduction des logiques de compétitivité (Pesqueux, 2006). La nécessité d'introduire le contrôle de gestion dans ce secteur est née il y a une soixantaine d'années. L'État a participé à sa professionnalisation et à l'introduction des outils de contrôle de gestion mais des défaillances sont encore constatées (Chatelain-Ponroy et Sponem, 2011). Pour certains, l'introduction des systèmes de contrôle de gestion peut aussi être un échec (Bollecker, 2013). L'étude de ce secteur peut nous inspirer pour comprendre les raisons des difficultés et les éventuels échecs d'implantation d'outils de contrôle de gestion.

*

* *

Dans cette conclusion, nous avons souligné les principales contributions, limites et perspectives de recherches futures de cette thèse. À l'issue de ce travail doctoral, nous espérons contribuer au champ du contrôle de gestion des processus d'innovation en proposant une meilleure compréhension de la place et du rôle des outils de contrôle de gestion ainsi qu'une ouverture vers ce secteur inspirant de l'économie sociale et solidaire.

Références

- Abernethy M.A., Brownell P. (1997). « Management control systems in research and development organizations: The role of accounting, behavior and personnel controls », *Accounting, Organizations and Society*, 22, n° 3, p. 233-248.
- Abrahamson E., Rosenkopf L. (1993). « Institutional and competitive bandwagons: using mathematical modeling as a tool to explore innovation diffusion », *Academy of Management Review*, 18, n° 3, p. 487-517.
- Acquier A., Daudigeos T., Valiorgue B. (2011). « Corporate social responsibility as an organizational and managerial challenge: the forgotten legacy of the Corporate Social Responsiveness movement », *M@n@gement*, 14, n° 4, p. 222-250.
- Adams R., Bessant J., Phelps R. (2006). « Innovation management measurement: A review », *International Journal of Management Reviews*, 8, p. 21-47.
- Adler P.S., Chen C.X. (2011). « Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity », *Accounting, Organizations & Society*, 36, n° 2, p. 63-85.
- Agro L., Cornet A., Pichault F. (1996). « Système d'information : quelle implication pour les utilisateurs ? », *Revue Française de Gestion*, 110, n° septembre-octobre, p. 46-55.
- Ahrens T., Chapman C.S. (2004). « Accounting for flexibility and efficiency: a field study of management control systems in a restaurant chain », *Contemporary Accounting Research*, 21, n° 2, p. 271-301.
- Aktouf O., Boiral O., Mehran E., Saives A. (2006). *Management entre tradition et renouvellement*, 4e édition, Gaëtan Morin, Boucherville, Québec.
- Aldrich H., Fiol C.M. (1994). « Fools rush in? The institutional context of industry creation », *Academy of Management Review*, 19, n° 4, p. 645-670.
- Allard-Poesi F., Maréchal C. (2007). « Construction de l'objet de recherche. », dans THIETART R.A. (dir.), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, p. 34-83.
- Alter N. (1998). « Organisation et innovation, une rencontre conflictuelle », *Sciences Humaines*, 20, n° hors-série, p. 185-192.
- Altshuller G., Shulyak L., Rodman S. (1997). *40 principles: triz keys to technical innovation*, Technical Innovation Ctr, Worcester, MA.

Amabile T.M. (1998). « How to kill creativity ? », *Harvard Business Review*, 76, n° 5, p. 76-87.

Amabile T.M. (1997). « Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do », *California Management Review*, 40, n° 1, p. 39-58.

Amabile T.M., Conti R., Coon H., Lazenby J., Herron M. (1996). « Assessing the work environment for creativity », *Academy of Management Journal*, 39, n° 5, p. 1154-1184.

Amabile T.M., Schatzel E.A., Moneta G.B., Kramer S.J. (2004). « Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support », *The Leadership Quarterly*, 15, n° 1, p. 5-32.

Amans P., Mazars-Chapelon A., Villesèque-Dubus F. (2013). « Aux sources de la pérennité des organisations du spectacle vivant : le budget ? », dans MIGNON S. (dir.), *Pilotage de la pérennité organisationnelle : normes, représentations et contrôle*, EMS, p. 55-80.

Amstrong J.S., Overton T.S. (1977). « Estimating nonresponse bias in mail surveys », *Journal of Marketing Research*, 14, n° 3, p. 346-402.

Ancori B., Bureth A., Cohendet P. (2000). « The economics of knowledge: the debate about codification and tacit knowledge. », *Industrial and Corporate Change*, 9, p. 255-287.

Anderson N., Potočnik K., Zhou J. (2014). « Innovation and creativity in organizations a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework », *Journal of Management*, 40, n° 5, p. 1297-1333.

André K. (2015). « Une évaluation hybride des entreprises sociales », *Revue Française de Gestion*, N° 247, n° 2, p. 71-83.

Anthony R.N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*, Harvard University Press.

Anthony R.N., Govindarajan V., Hartmann F., Krauss K., Nillson G. (2014). *Management control systems*, McGraw-Hill Education, New-York.

Arena L., Solle G. (2012). « Apprentissage organisationnel et contrôle de gestion : une lecture possible de l'abc/abm ? », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, Tome 14, n° 3, p. 67-85.

Argyris C. (1990). *Overcoming organizational defenses: facilitating organizational learning: united states edition*, 1^{re} édition, Prentice Hall, Boston.

Argyris C. (1993). *Knowledge for action: a guide to overcoming barriers to organizational change.*, Jossey-Bass Inc, San Francisco.

- Argyris C. (1994). « Good communication that blocks learning », *Harvard Business Review*, 1994, p. 77-85.
- Argyris C., Moingeon B., Romanantsoa B. (2003). *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Dunod, Paris.
- Argyris C., Schön D.A. (2002). *Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université, Paris; Bruxelles.
- Asheim B. (2007). « Differentiated knowledge bases and varieties of regional innovation systems », *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 20, n° 3, p. 223-247.
- Aubouin N., Coblenca E., Kletz F. (2012). « Les outils de gestion dans les organisations culturelles : de la critique artiste au management de la création », *Management Avenir*, 54, n° 4, p. 191-214.
- Auderbrand L., Michaud M. (2015). « Les enjeux de la professionnalisation des entreprises d'économie sociale », *Revue internationale de l'économie sociale*, 338, p. 54-68.
- Avare P., Sponem S. (2008). « Le managérialisme et les associations », dans HOARAU (dir.), *Sociologie économique*, ERES, Toulouse, p. 111-129.
- Avenier M., Gavard-Perret M. (2012). « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », dans GAVARD-PERRET M., GOTTELAND D., HAON C., JOLIBERT A. (dirs.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion - Réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion*, Pearson Education Universitaire, p. 11-62.
- Avenier M., Thomas C. (2011). « Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion ! », *le Libellio d'ÆGIS*, 7, n° 1, p. 39-52.
- Balachandra R., Friar J. (s. d.). « Factors for success in R&D projects and new product innovation: a contextual framework. », *IEEE Transactions on Engineering Management*, 44, p. 276-287.
- Banerjee A.V. (1992). « A simple model of herd behavior », *The Quarterly Journal of Economics*, 107, n° 3, p. 797-817.
- Bardin L. (1977). *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Bardin L. (2001). *L'analyse de contenu*, 10ème édition, Presses Universitaires de France, Paris.
- Barreto I., Baden-Fuller C. (2006). « To conform or to perform? Mimetic behaviour, legitimacy-based groups and performance consequences », *Journal of Management Studies*, 43, n° 7, p. 1559-1581.

Barreyre P.Y. (1980). « Typologie des innovations », *Revue Française de Gestion, janvier-février*, p. 9-15.

Batac J., Carassus D. (2012). « Les interactions contrôle-apprentissage organisationnel dans le cas d'une municipalité : une étude comparative avec Kloot (1997) », *Comptabilité - Contrôle - Audit, Tome 14, n° 3*, p. 87-111.

Bathelt H., Cohendet P., Henn S., Simon L. (2017). *The elgar companion to innovation and knowledge creation*, Edward Elgar Publishing Ltd, Northampton, MA.

Battilana J. (2010). « Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations », *The Academy of Management Journal, 53, n° 6*, p. 1419-1440.

Baudonnière P.-M. (1998). *Le mimétisme et l'imitation*, Flammarion (Dominos).

Bayle E., Dupuis J.C. (2012). *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire*, De Boeck Supérieur (Méthodes & Recherches).

Bazin L., Sélim M. (1996). « Un symptôme unique : l'entreprise », *Journal Des Anthropologues, n° 66-67*, p. 11-18.

Becker H.S. (2002). *Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, La Découverte, Paris (Guides Repères).

Bedford D.S. (2015). « Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance », *Management Accounting Research, 28*, p. 12-30.

Bedford D.S., Malmi T., Sandelin M. (2016). « Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems », *Accounting, Organizations and Society, 51*, p. 12-28.

Béji-Bécheur A., Codello P., Château-Terrisse P. (2018). « Avant-propos de GESS- Gestion des entreprises sociales et solidaires », dans *GESS : Gestion des entreprises sociales et solidaires*, Éditions EMS, management & société, Caen (Collection « Versus »), p. 11-16.

Béji-Bécheur A., Codello-Guijarro P. (2015). « L'hybridité de l'entreprise sociale et solidaire : facteur de performance ? », *Revue française de gestion, N° 247, n° 2*, p. 69-70.

Beji-Becheur A., Diaz Pedregal V., Ozcaglar-Toulouse N. (2008). « Fair trade— just how “fair” are the exchanges? », *Journal of Macromarketing, 28, n° 1*, p. 44-52.

Ben Mahmoud-Jouini S., Charue-Duboc F. (2014). « Le déploiement d'innovations inter-filiales au sein d'une multinationale », *Management international, 18 (spécial 2014)*, p. 42-58.

- Benner M.J., Tushman M.L. (2003). « Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited », *Academy of Management Review*, 28, n° 2, p. 238-256.
- Berland N., Chevalier-Kuszla C., Sponem S. (2008). « On ne gère bien que ce que l'on mesure », dans *Critique et Management (CriM) éd., Petit bréviaire des idées reçues en management.*, La Découverte, « Cahiers libres », Paris, p. 157-168.
- Bernardeau-Moreau D. (2006). « Bénévolat et fédération sportive, de l'association à l'entreprise, de l'intérêt général à l'utilité sociale : la reconfiguration de l'action publique entre Etat, associations et participation citoyenne in De l'intérêt général à l'utilité sociale »,.
- Berry M. (1983). « Une technologie invisible - l'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », *CRG-1133. Cahier du laboratoire.*
- Besanko D., Dranove D., Schaefer S., Shanley M. (2016). *Economics of Strategy*, 7th International student edition, John Wiley & Sons Ltd.
- Bezes P., Demazière D. (2011). « Introduction de « New Public Management et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? », *Sociologie du Travail*, 53, n° 3, p. 293-305.
- Bidet É. (2003). « L'insoutenable grand écart de l'économie sociale Isomorphisme institutionnel et économie solidaire », *Revue du MAUSS*, 21, n° 1, p. 162-178.
- Bikhchandani S., Hirshleifer D., Welch I. (1992). « A theory of fads, fashion, custom, and cultural change as informational cascades », *The Journal of Political Economy*, 100, n° 5, p. 992-1026.
- Birkinshaw, Barsoux, Bouquet (2012). « The 5 myths of innovation », *MIT Sloan Management Review*, 52, n° 2, p. 43-50.
- Blanchard K., O'Connor M. (1997). *Managing by values. how to put your values into action for extraordinary results*, Berrett-Koehler.
- Boisot M., MacMillan I.C. (2004). « Crossing epistemological boundaries: Managerial and entrepreneurial approaches to knowledge management », *Long Range Planning*, 37, n° 6, p. 505-524.
- Boitier M., Rivière A. (2011). « Changement et institutionnalisation des systèmes de contrôle de gestion : proposition d'un cadre d'analyse institutionnel enrichi », *Management & Avenir*, 5, n° 45, p. 80-100.
- Bollecker M. (2013). « Pourquoi le contrôle de gestion à l'université est-il un échec ? », *Politiques et management public*, 30, n° 2, p. 221-239.

Bonner J.M. (2005). « The influence of formal controls on customer interactivity in new product development », *Industrial Marketing Management*, 34, n° 1, p. 63-69.

Bouchard V., Bos C. (2006). « Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, 2, n° 161, p. 95-109.

Bouquin H., Fiol M. (2007). « Le contrôle de gestion : repères perdus, espace à retrouver », *28ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers*.

Bouquin H. (1994). *Les fondements du contrôle de gestion.*, Presses Universitaires de France, Paris (Que sais-je ?).

Bouquin H. (2008). *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Paris (Gestion).

Bourguignon A. (1995). « La performance, essais de définition », *Revue Française De Comptabilité*, 26, p. 61–66.

Boussard V. (2008). *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Belin.

Bovais H. (2014). « Le pluralisme intégré, pierre angulaire des organisations hybrides », *Revue Française de Gestion*, 240, n° 3, p. 97-114.

Broadbent J., Laughlin R. (2009). « Performance management systems: a conceptual model », *Management Accounting Research*, 20, p. 283-295.

Burger-Helmchen T. (2009). « Option chain and change management: A structural equation application », *European Management Journal*, 27, n° 3, p. 176-186.

Burger-Helmchen T., Frank L. (2011). « La création de rentes : une approche par les compétences et capacités dynamiques », *Innovations*, n°35, n° 2, p. 89-111.

Burger-Helmchen T., Siegel E. (2018). « Polyphonic innovation : orchestrating tempi and voices », *presented at the Bosch Business Model Summit, Renningen*.

Burlaud A. (2000). « Contrôle et gestion », dans COLASSE B. (dir.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Economica, p. 531-532.

Busco C., Frigo M., Giovannoni E., Maraghini M. (2012). « Control vs. creativity », *Strategic Finance*, 8, p. 29-36.

Callon M. (1981). « Struggles and negotiations to define what is problematic and what is not », dans KNORR K.D., KROHN R., WHITLEY R. (dirs.), *The Social Process of Scientific Investigation*, Springer Netherlands, Dordrecht, p. 197-219.

- Callon M. (1986). « Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of st brieuc bay », *The Sociological Review*, 32, n° 1, p. 196-233.
- Callon M., Latour B. (2006). « Le grand Léviathan s'apprivoise-t-il ? », dans AKRICH M., CALLON M., LATOUR B. (dirs.), *Sociologie de la traduction*, Presses des Mines, p. 11-32.
- Calori R. (2000). « Ordinary theorists in mixed industries », *Organization Studies*, 21, p. 1031-1057.
- Cangemi J., Miller R. (2007). « Breaking out of the box in organizations: structuring a positive climate for the development of creativity in the workplace », *Journal of Management Development*, 26, p. 401-410.
- Capdevila I., Cohendet P., Simon L. (2015). « Establishing new codes for creativity through haute cuisine. the case of ferran adrià and elbulli. », *Technology Innovation Management Review*, 5, n° 7, p. 25-33.
- Cappelletti L. (2010). « La recherche-intervention : quels usages en contrôle de gestion », *Communication pour le Congrès de l'AFC, Nice*.
- Capron M. (2012). « Finalité(s) et performance(s) des entreprises de l'E.S.S. », dans BAYLE E., DUPUIS J.C. (dirs.), *Management des Entreprises de l'Economie Sociale Et Solidaire*, De Boeck, Louvain-la-Neuve.
- Cardinal L.B., Sitkin S.B., Long C.P. (2004). « Balancing and rebalancing in the creation and evolution of organizational control », *Organization Science*, 15, n° 4, p. 411-431.
- Carnabuci G., Diószegi B. (2015). « Social networks, cognitive style, and innovative performance: a contingency perspective », *Academy of Management Journal*, 58, n° 3, p. 881-905.
- Carson P.P., Carson K.D. (1993). « Managing creativity enhancement through goal-setting and feedback », *The Journal of Creative Behavior*, 27, n° 1, p. 36-45.
- Casadesus-Masanell R., Tarziján J. (2012). « When one business model isn't enough », *Harvard Business Review*, 2012.
- Caves R. (2002). *Creative industries – contracts between art & commerce*, New Ed, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Chanal V., Mothe C. (2005). « Comment concilier innovation d'exploitation et innovation d'exploration : une étude de cas dans le secteur automobile », *Revue Française de Gestion*, 31, n° 154, p. 173-191.
- Chang L., Birckett B. (2004). « Managing intellectual capital in a professional service firm: exploring the creativity-productivity paradox », *Management Accounting Research*, 15, n° 1, p. 7-31.

Chanial P., Cova B., Caillé A., Gaglio G., Weber J. (2018). « Gérer par la valeur sociale : un pari impossible pour les mutuelles ? », dans *GESS : Gestion des entreprises sociales et solidaires*, Éditions EMS, management & société, Caen, p. 83-104.

Chanlat J.-F. (1998). *Sciences sociales et management : plaidoyer pour une anthropologie générale*, Presses Université Laval.

Chanut-Guieu C. (2009). « La professionnalisation de la fonction de bénévole: quand l'Etat impulse le changement », *Management & Avenir*, 27, p. 13-30.

Chapman C.S., Kihn L.-A. (2009). « Information system integration, enabling control and performance », *Accounting, Organizations and Society*, 34, n° 2, p. 151-169.

Charreire Petit S., Coeurderoy R. (2012). « Thèse classique ou thèse sur articles en management stratégique? », *le Libellio d'AEGIS*, 8, n° 3, p. 45-51.

Château-Terrisse P. (2015). « Les mécanismes de coordination de pactes d'actionnaires dans la finance solidaire », *Revue Française de Gestion*, 246, n° 1, p. 111-126.

Château-Terrisse P. (2018). « Réconcilier les organisations de l'ESS avec les outils de gestion », dans *GESS : Gestion des entreprises sociales et solidaires*, Éditions EMS, management & société, Caen, p. 23-38.

Chatelain-Ponroy S. (1998). *Le contrôle de gestion dans les musées. Émergence et développement du contrôle de gestion dans des organisations non lucratives soumises à des faisceaux de contraintes environnementales et organisationnelles.*, Economica (Recherche en Gestion).

Chatelain-Ponroy S. (2010). « Une voie de compréhension du contrôle de gestion dans les organisations non marchandes : la métaphore de l'iceberg », *Politiques et management public*, n° Vol 27/3, p. 73-103.

Chatelain-Ponroy S., Sponem S. (2011). « Le contrôle de gestion comme savoir légitime. Étude sur la fabrique d'un mythe rationnel », *Comptabilité, Contrôle, Société*, p. 191-202.

Chemin C., Gilbert P. (2010). « L'évaluation de la performance, analyseur de la gouvernance associative », *Politiques et management public*, n° Vol. 27/1, p. 55-78.

Chenhal R.H. (2003). « Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future », *Accounting Organizations and Society*, 28, p. 127-168.

- Chesbrough H.W. (2006). *Open Innovation: The New Imperative for Creating And Profiting from Technology*, First Trade Paper Edition, Harvard Business Review Press, Boston, Mass.
- Chiapello E. (1990). « Contrôleurs de gestion, comment concevez-vous votre fonction ? », *Echanges*, 92, p. 7-11.
- Chiapello E. (1997). « Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables ? », *Réseaux*, 15, n° 86, p. 77-113.
- Chiapello E. (1998). *Artistes versus managers – le management culturel face à la critique artiste*, Métailié.
- Chiapello E., Gilbert P. (2013). *La sociologie des outils de gestion : Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, La Découverte, Paris.
- Chiva-Gomez R., Alegre-Vidal J., Lapiedra-Alcami R. (2004). « A model of product design management in the Spanish ceramic sector », *European Journal of Innovation Management*, 7, n° 2, p. 150-161.
- Choi B., Lee H. (2002). « Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process », *Expert Systems with Applications*, 23, p. 173-187.
- Christensen C.M. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Harvard Business School Press (Harvard Business Publishing).
- Christensen C.M., Kaufman S.P., Shih W.C. (2008). « Innovation Killers: How Financial Tools Destroy Your Capacity to Do New Things », *Harvard Business Review*, 1 janvier 2008.
- Clegg S.R., Vieira da Cunha J., Pina e Cunha M. (2002). « Management paradoxes: A relational view », *Human relations*, 55, n° 5, p. 483-503.
- Clot Y. (2010). *Le travail à coeur : pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, Paris.
- Codello-Guijarro P. (2012). *Professionnalisation dans le monde associatif : comment donner une place à toutes les parties-prenantes de l'association*, Thèse de doctorat, Éd. universitaires européennes, Saarbrücken.
- Codello-Guijarro P., Béji-Bécheur A. (2015). « Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion », *Revue Française de Gestion*, N° 246, n° 1, p. 103-109.
- Cohendet P. (1997). « Apprentissage organisationnel et cohérence : l'importance économique du réseau », dans REYNAUD B. (dir.), *Les limites de la rationalité. Tome 2. Rationalité, éthique et cognition.*, La Découverte, « Recherches », Paris, p. 71-98.

Cohendet P., Bas C.L., Simon L., Szostak B. (2013). « La gestion de la créativité », *Gestion*, Vol. 38, n° 3, p. 5-5.

Cohendet P., Parmentier G., Simon L. (2017). « Managing knowledge, creativity and innovation », dans BATHELT H., COHENDET P., HENN S., SIMON L. (dirs.), *The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation*, Edward Elgar Publishing Ltd, Northampton, MA, p. 197-214.

Cohendet P., Simon L. (2015). « Introduction to the special issue on creativity in innovation », *Technology Innovation Management Review*, 5, n° 7, p. 5-13.

Combes-Joret M., Lethielleux L. (2018). « L'organisation du travail : l'impensé des entreprises de l'économie sociale et solidaire », dans *GESS : Gestion des entreprises sociales et solidaires*, Éditions EMS, management & société, Caen, p. 197-212.

Coombs R., Saviotti P., Walsh V. (1987). *Economics and technological change*, Macmillan, Rowman & Littlefield, London.

Cooper R.G. (1979a). « Identifying industrial new product success: project newprod », *Industrial Marketing Management*, 8, p. 124-135.

Cooper R.G. (1979b). « The dimensions of industrial new product success and failure », *Journal of Marketing*, 43, p. 93-103.

Cooper R.G. (2001). *Winning at new products: accelerating the process from idea to launch*, 3^e édition, Basic Books, New York.

Cooper R.G., Kleinschmidt E.J. (1987). « New products: what separates winners from losers? », *Journal of product innovation management*, 4, n° 3, p. 169–184.

Cooper R.G., Kleinschmidt E.J. (1995). « Benchmarking the firm's critical success factors in new product development », *Journal of product innovation management*, 12, n° 5, p. 374–391.

Covaleski M., Dirsmith M., Samuel S. (1996). « Managerial accounting research: the contributions of organizational and sociological theories », *Journal of Management Accounting Research*, n° 8, p. 1-35.

Cowan R., Hultén S. (1996). « Escaping lock-in: the case of the electric vehicle », *Technological Forecasting and Social Change*, 53, n° 1, p. 61-79.

CRESS (2013). « Elles et ils innovent », *Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire d'Alsace*.

Cummings A., Oldham G.R. (1997). « Enhancing creativity: managing work contexts for the high potential employee », *California Management Review*, 40, n° 1, p. 22-38.

- Damanpour F. (1991). « Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators », *Academy of Management Journal*, 34, n° 3, p. 555-590.
- Dangereux K., Chapellier P., Villesèque-Dubus F. (2017a). « Nature et rôle des outils de contrôle de gestion dans les PME innovantes », dans *L'innovation managériale Les multiples voies d'une spirale vertueuse*, EMS Management et Société, p. 169-197.
- Dart R. (2004). « The legitimacy of social enterprise », *Nonprofit management and leadership*, 14, n° 4, p. 411-424.
- David A. (2000). « La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ? », dans DAVID A., HATCHUEL A., LAUFER R. (dirs.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris, p. 193-213.
- Davila A., Foster G., Li M. (2009). « Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies », *Accounting, Organizations and Society*, 34, p. 322-347.
- Davila T. (2000). « An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development », *Accounting, Organizations and Society*, 25, n° 4-5, p. 383-409.
- Davila T. (2010). « Thoughts on the structure of management systems to encourage creativity and innovation », dans EPSTEIN R., MANZONI J.-F., DAVILA T. (dirs.), *Performance measurement and managerial control: Innovative concepts and practices*, Emerald Group, p. 65-78.
- De Brentani U. (1991). « Success factors in developing new business services », *European Journal of Marketing*, 25, p. 33-60.
- Declerck R.-P., Debourse J.-P., Navarre C. (1983). *Méthode de direction générale : le management stratégique*, Hommes et Techniques, Boulogne-Billancourt.
- Demoustier D. (2002). « Une lecture française : l'analyse proposée par Claude Vienney est-elle encore pertinente aujourd'hui ? », dans CHOMEL A. (dir.), *Coopération et économie sociale au second XXe siècle, Claude Vienney (1929-2001)*, L'Harmattan, Paris, p. 103-107.
- Demoustier D., Malo M.C. (2012). « L'économie sociale et solidaire : une économie relationnelle ? Questions d'identité et de stratégie ! », dans BAYLE E., DUPUIS J.C. (dirs.), *Management Des Entreprises De L'économie Sociale Et Solidaire*, De Boeck & Larquier, Louvain-la-Neuve, p. 15-40.

Dent J. (1990). « Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research », *Accounting Organizations and Society*, n° 15(1-2), p. 3-25.

Denzin N.K. (1978). *Sociological methods: A sourcebook*, MacGraw-Hill Companies.

Desroche H. (1971). *Apprentissage en sciences sociales et éducation permanente*, Éditions ouvrières.

Desrosières A. (2008). *L'argument statistique*, Presses de l'école des mines, Paris (Sciences sociales).

Dey I. (1999). *Grounding grounded theory: guidelines for qualitative inquiry*, CA : Kluwer, San Diego.

Di Benedetto C.A. (1996). « Identifying the key success factors in new product launch », *Journal of Product Innovation Management*, 16, p. 530-544.

Dillard J., Rigsby J., Goodman C. (2004). « The making and remaking of organization context: Duality and the institutionalization process », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 17, n° 4, p. 506-542.

DiMaggio P., Powell W. (1983). « The iron cage revisited: institutionalized isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, 48, n° 2, p. 147-160.

Ditillo A. (2004). « Dealing with uncertainty in knowledge-intensive firms: the role of management control systems as knowledge integration mechanisms », *Accounting, Organizations and Society*, 29, n° 3-4, p. 401-421.

Drevet B., Rocher S. (2010). « « Lost in translation », étude de la construction d'un outil de gestion dans une région française », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 16, n° 1, p. 83-100.

Drucker P.F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*, HarperBusiness, New York.

Drucker P.F. (2002). « The Discipline of Innovation », *Harvard Business Review*.

Dubouloz S. (2014). « Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH », *Revue Française de Gestion*, 1, n° 238, p. 59-85.

Dumoulin R., Simon É. (2005). « Stratégie de rupture et PME : la réplique impossible », *Revue Française de Gestion*, 155, n° 2, p. 75-95.

Durand R. (2006). « Créativité organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, 2, n° 161, p. 91-94.

- Durand T. (1992). « Dual technological trees: Assessing the intensity and strategic significance of technological change », *Research Policy*, 21, n° 4, p. 361-380.
- Dutton J., J. Ashford S., M. O'Neill R., A. Lawrence K. (2001). « Moves that matter: issue selling and organizational change », *Academy of Management Journal*, 44, p. 716-736.
- Ecosip (Économie des systèmes intégrés de production) (1993). *Pilotage de projet et entreprises ; diversité et convergences*, Economica, Paris.
- Edmondson A. (1999). « Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams », *Administrative Science Quarterly*, 44, n° 2, p. 350-383.
- Eisenhardt K.M. (1989). « Building theories from case study research », *Academy of Management Review*, p. 532-550.
- Eng T., Liu C., Sekhon Y. (2012). « The role of relationally embedded network ties in resource acquisition of British nonprofit organizations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41, n° 6, p. 1092-1115.
- Enjolras B. (1996). « Associations et isomorphisme institutionnel », *RECMA – Revue Internationale de l'Économie Sociale*, 261, p. 68-76.
- Enjolras B. (1998). « Crise de l'État-providence, lien social et associations : éléments pour une socio-économie critique », *La Revue du MAUSS*, 11, p. 233-234.
- Ernst H. (2002). « Success factors of new product development: a review of the empirical literature », *International Journal of Management Reviews*, 4, p. 1-40.
- Fernez-Walch S., Romon F. (2013). *Management de l'innovation de la stratégie aux projets*, Vuibert, Paris.
- Ferreira A., Otley D. (2009). « The design and use of performance management systems : An extended framework for analysis », *Management Accounting Research*, 20, n° 4, p. 263-282.
- Flahault E., Dussuet A. (2010). « Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif ? », *Formation emploi*, 111, p. 35-50.
- Forbes D.P. (1998). « Measuring the unmeasurable: empirical studies of nonprofit organization effectiveness from 1977 to 1997 », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27, n° 2, p. 183-202.
- Foss N.J., Klein P.G. (2012). *Organizing entrepreneurial judgment: a new approach to the firm*, Cambridge University Press, Cambridge ; New York.

Freeman C., Perez C. (1988). « Structural crises of adjustment, business cycles and investment behaviour », dans GIOVANNI, FREEMAN C., NELSON R., SOETE L. (dirs.), *Technical Change and Economic Theory*, Francis Peter, London, p. 38-66.

Freeman C., Soete L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation*, 3rd edn, Psychology Press, Cambridge.

Fried A. (2017). « Terminological distinctions of 'control': a review of the implications for management control research in the context of innovation », *Journal Management Control*, 28, p. 5-40.

Frigo M.L., Litman J. (2007). *Driven: business strategy, human actions, and the creation of wealth*, Strategy & Execution, Chicago.

Galaskiewicz J., Wasserman S. (1989). « Mimetic processes within an interorganizational field: An empirical test », *Administrative Science Quarterly*, 34, n° 3, p. 454-479.

Gand S. (2015). « Gouvernance démocratique et circulation des savoirs - Quels dispositifs de gestion ? », *Revue Française de Gestion*, 41, n° 246, p. 127-142.

Gantt H.L. (1913). *Work, wages, and profits*, Kessinger Publishing, LLC.

Garel G. (2011). « Qu'est-ce que le management de projet ? », *Informations sociales*, 5, n° 167, p. 72-80.

Garel G., Midler C. (1995). « Concourance, processus cognitifs et régulation économique », *Revue Française de Gestion*, n° 104, p. 87-101.

Geertz C. (1973). *The interpretation of cultures: selected essays*, Basic Books, New York.

Getz I., Carney B. (2016). *Liberté & cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Flammarion, S.l.

Gilbert P. (1998). *L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine?*, Economica, Paris.

Gilson L.L., Mathieu J.E., Shalley C.E., Ruddy T.M. (2005). « Creativity and standardization: complementary or conflicting drivers of team effectiveness? », *Academy of Management Journal*, 48, n° 3, p. 521-531.

Gino F., Pisano G. (2008). « Toward a Theory of Behavioral Operations », *Manufacturing & Service Operations Management*, 10, n° 4, p. 676-691.

Giordano Y. (2003). *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, EMS, Cormelles-le-Royal.

Girard R. (1972). *La violence et le sacré*, Réédition Hachette, Bernard Grasset Paris.

- Giugni S. (2004). « Nurturing Imagination: Fostering Creativity in Your Organization », dans BARKER C., COY R. (dirs.), *Innovation and Imagination at Work*, MacGraw-Hill Companies, New York.
- Glaser B.G., Strauss A.L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, 11^e édition, Aldine, New York.
- Godelier E. (2006). *La culture d'entreprise*, La Découverte, Paris.
- Godelier M. (1998). « La culture est-elle naturelle? », dans DUCROS A., DUCROS J., JOULIAN F. (dirs.), *La culture est-elle naturelle? histoire, épistémologie et applications récentes du concept de culture*, Editions Errance, Paris (Collection des Hespérides), p. 217-222.
- Gomez P.Y. (1996). *Le gouvernement de l'entreprise*, Interéditions, Paris.
- Grabner I., Speckbacher G. (2016). « The cost of creativity: a control perspective », *Accounting, Organizations and Society*, 48, p. 31-42.
- Griffin A. (1997). « PDMA research on new product development practices: updating trends and benchmarking best practices », *Journal of Product Innovation Management*, 14, p. 429-458.
- Grimes M. (2010). « Strategic sensemaking within funding relationships: the effects of performance measurement on organizational identity in the social sector », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34, n° 4, p. 763-783.
- Guba E.G., Lincoln Y.S. (2005). « Contradictions, and paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences », dans DENZIN N.K., LINCOLN Y.S. (dirs.), *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 3^{ème} édition, Sage, Thousand Oaks, p. 191-215.
- Guibert N., Dupuy Y. (1997). « La complémentarité entre contrôle « formel » et contrôle « informel » : le cas de la relation client-fournisseur », *Comptabilite - Controle - Audit*, 3, n° 1, p. 39-52.
- Guillemette F. (2006). « L'approche de la Grounded Theory; pour innover? », *Recherches Qualitatives*, 26, n° 1, p. 32-50.
- Hall M., Mikes A., Millo Y. (2015). « How do risk managers become influential? A field study of toolmaking in two financial institutions », *Management Accounting Research*, 26, p. 3-22.
- Hamel G. (2006). « The why, what, and how of management innovation », *Harvard Business Review*, 84, n° 2, p. 72-84.
- Hamel G. (2008). « The future of management », *Human Resource Management International Digest*.

Hamel G., Pavillet M.-F. (2012). *Ce qui compte vraiment. Les 5 défis pour l'entreprise : valeurs - innovation - adaptabilité - passion - idéologie.*, Eyrolles, Paris.

Hasselbladh H., Kallinikos J. (2000). « The project of rationalization: a critique and reappraisal of neo-institutionalism in organization studies », *Organization Studies*, 21, n° 4, p. 697-720.

Hatchuel A. (1994). « Apprentissages collectifs et activités de conception », *Revue Française de Gestion*, 99, p. 109-119.

Hatchuel A., Weil B. (1999). *Pour une théorie unifiée de la conception, Axiomatiques et processus collectifs*, CGS Ecole des Mines / GIS cognition - CNRS, Paris.

Hautz J., Seidl D., Whittington R. (2017). « Open Strategy: Dimensions, Dilemmas, Dynamics », *Long Range Planning*, 50, n° 3, p. 298-309.

Haverman H. (1993). « Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets », *Administrative Science Quarterly*, 38, n° 4, p. 593-627.

Henri J.-F. (2006). « Management control systems and strategy: a resource-based perspective », *Accounting, Organizations and Society*, 31, n° 6, p. 529-558.

Herman R.D., Renz D.O. (1999). « Theses on nonprofit organizational effectiveness », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28, n° 2, p. 107-126.

Higgins J.M. (1995). « Innovation: The core competence », *Planning Review*, 23, n° 6, p. 32-36.

Hirst G., Knippenberg D.V., Chen C., Sacramento C.A. (2011). « How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation–creativity relationships », *Academy of Management Journal*, 54, n° 3, p. 624-641.

Hollandts X. (2009). « La gestion participative, une utopie réalisée ? », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 313, p. 86-98.

Holmstrom B. (1989). « Agency costs and innovation », *Journal of Economic Behavior & Organization*, 12, n° 3, p. 305-327.

Hood C. (1991). « A public management for all seasons? », *Public Administration*, 69, p. 3-19.

Hopkins M. (2010). « The Four Ways IT Is Revolutionizing Innovation », *Sloan Management Review*, 51, n° 3, p. 51-56.

- Hopper T., Major M. (2007). « Extending Institutional Analysis through Theoretical Triangulation: Regulation and Activity-Based Costing in Portuguese Telecommunications », *European Accounting Review*, 16, n° 1, p. 59-97.
- Huang Z. (1998). « Extensions to the k-means algorithm for clustering large data sets with categorical values », *Data Mining and Knowledge Discovery*, 2, n° 3, p. 283–304.
- Hughes G.D., Chafin D.C. (1996). « Turning new product development into a continuous learning process », *Journal of Product Innovation Management*, 13, p. 89-104.
- Hvenmark J. (2013). « Business as usual? On managerialization and the adoption of the balanced scorecard in a democratically governed civil society organization », *Administrative Theory & Praxis*, 35, n° 2, p. 223-247.
- Janssens M., Steyaert C. (1999). « Human and inhuman resource management: saving the subject of hrm », *Organization*, 6, n° 2, p. 181-198.
- Jaruzelski B., Chwalik R., Goehle B. (2018). « What the top innovators get right », *strategy+business*, available at: <https://www.strategy-business.com/feature/what-the-top-innovators-get-right?Gko=15b50>.
- Jaskyte K. (2008). « Employee creativity in U.S. and Lithuanian nonprofit organizations », *Nonprofit Management and Leadership*, 18, n° 4, p. 465-483.
- Jick D.T. (1979). « Mixing qualitative and quantitative methods : triangulation in action », *Administrative Science Quarterly*, 24, p. 602-611.
- Jodelet D. (2003). « Aperçus sur les méthodologies qualitatives », dans MOSCOVICI S., BUSCHINI F. (dirs.), *Les méthodes des sciences humaines*, PUF Fondamental, Paris, p. 139-162.
- Johannessen J., Olsen B., Lumpkin G.T. (2001). « Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom? », *European Journal of Innovation Management*, 4, n° 1, p. 20-31.
- Jørgensen B., Messner M. (2009). « Management control in new product development: the dynamics of managing flexibility and efficiency », *Journal of Management Accounting Research*, 21, n° 1, p. 99-124.
- Kanwal N., Zafar M.S., Bashir S. (2017). « The combined effects of managerial control, resource commitment, and top management support on the successful delivery of information systems projects », *International Journal of Project Management*, 35, n° 8, p. 1459-1465.
- Kaplan R.S. (2001). « Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations », *Nonprofit Management & Leadership*, 11, n° 3, p. 305-360.

Kaplan R.S., Norton D. (1992). « The balanced scorecard: measures that drive performance »,.

Karasek J., Robert A. (1979). « Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign », *Administrative Science Quarterly*, 24, n° 2, p. 285-308.

Kim S., Park Y. (2005). « Linkage between knowledge management and R&D management », *Journal of Knowledge Management*, 9, n° 4, p. 34-44.

King N., Anderson N. (1995). *Innovation and change in organizations*, Routledge.

Kline S., Rosenberg N. (1986). « An overview of innovation », dans LANDAU R., ROSENBERG N. (dirs.), *The Positive Sum strategy*, p. 275-305.

Koenig G. (1993). « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9, p. 4-17.

Koenig G. (2006). « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, 160, n° 1, p. 293-306.

Koestler A. (1964). *Le cri d'Archimède*, Hutchinson.

Lambert C., Sponem S. (2009). « La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 15, n° 2, p. 113-144.

Lambert G., Ouédraogo N. (2010). « Normes, routines organisationnelles et apprentissage d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, 2, n° 201, p. 65-85.

Largeault J. (1993). *La logique*, Presses Universitaires de France, Que sais-je?, Paris.

Latour B. (1987). *Science in action – how to follow scientists & engineers through society*, Reprint, Harvard University Press, Cambridge, Mass.

Latour B., Woolgar S. (1979). *Laboratory life: the social construction of scientific facts*, Sage, Los Angeles.

Laureiro-Martinez, Brusoni (2018). « Cognitive flexibility and adaptive decision-making: Evidence from a laboratory study of expert decision makers », *Strategic Management Journal*, 39, n° 4, p. 1031-1058.

Laville J.-L. (2009). « Management et régulation dans les associations », *Connexions*, 91, n° 1, p. 149-161.

Laville J.-L. (2015). « L'économie sociale et solidaire en recherche(s) », dans GLEMAIN P., BIOTEAU E. (dirs.), *Entreprises solidaires L'économie sociale et solidaire en question(s)*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes.

- Laville J.-L., Glémain P. (2009). *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Desclée de Brouwer, Paris (Solidarité et société).
- Le Goff J.-P. (2003). *Les illusions du management : pour le retour du bon sens*, La Découverte, Paris.
- Le Loarne S., Blanco S. (2009). *Management de l'innovation*, Pearson Education France, Paris.
- Le Moigne J.L. (2007). *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, Paris.
- Lemaire C. (2013). *Le processus de construction d'un outil de contrôle de gestion inter-organisationnel. Le cas de l'expérimentation d'un outil de pilotage de la performance dans le secteur médico-social.*, Thèse de doctorat, Université de Strasbourg, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion.
- Lenfle S., Loch C. (2010). « Lost roots: how project management came to emphasize control over flexibility and novelty », *California Management Review*, 53, n° 1, p. 32-55.
- Lenfle S., Midler C. (2003). « Gestion de projet et innovation », *L'encyclopédie de l'innovation, Economica*, p. 49-69.
- Levillain K., Agogué M., Berthet E.T. (2016). « Innovation sociale et innovation radicale sont-elles contradictoires ? - L'enjeu de formuler une mission sociale commune et générative », *Revue Française de Gestion*, 42, n° 255, p. 41-55.
- Levinthal D., March J.G. (1981). « A model of adaptive organizational search », *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2, n° 4, p. 307-333.
- Lewis M.W. (2000). « Exploring paradox: toward a more comprehensive guide », *Academy of Management Review*, 25, n° 4, p. 760-776.
- Lewis R., Brown D., Sutton N. (2019). « Control and empowerment as an organising paradox: implications for management control systems », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, à paraître.
- Lieberman M.B., Asaba S. (2006). « Why do firms imitate each other? », *Academy of Management Review*, 31, n° 2, p. 366-385.
- Light P.C. (2000). *Making nonprofits work: a report on the tides of nonprofit management reform*, Brookings Institution Press, Washington, D.C.
- Lofsten H. (2014). « Information structures and business performance – implications for technology-based firm's innovation performance », *Knowledge and process management*, 21, n° 4, p. 246-259.
- Löning H., Mallerret V., Méric J., Pesqueux Y. (2003). *Le contrôle de gestion. Organisation et mise en oeuvre*, 3ème édition, Dunod.

Lorino P. (1995). *Comptes et récits de la performance*, Les Editions d'Organisation.

Lorino P. (1996). *Méthodes et pratiques de la performance : le guide du pilotage*, Editions d'Organisation, Paris.

Malcolm D.G., Roseboom J.H., Clark C.E., Fazar W. (1959). « Application of a Technique for Research and Development Program Evaluation », *Operations Research*, 7, n° 5, p. 646-669.

Malmi T., Brown D.A. (2008). « Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions », *Management Accounting Research*, 19, n° 4, p. 287-300.

Marchesnay M. (2003). « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », *Revue Française de Gestion*, 3, n° 144, p. 107-118.

Martins E., Terblanche F. (2003). « Building organizational culture that stimulates creativity and innovation », *European Journal of Innovation Management*, 6, p. 64-74.

Martyn P., Sweeney B., Curtis E. (2016). « Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' Levers of Control framework », *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12, n° 3, p. 281-324.

Massa L., Gianluigi V., Tucci C. (2018). « Business models and complexity », *Journal of Business Models*, 6, n° 1, p. 59-71.

Mayer J.C. (2016). « Influencer l'attention des décideurs - Les pratiques d'« issue-selling » des risk managers », *Revue Française de Gestion*, 42, n° 255, p. 75-88.

McKim R.H. (1980). *Experiences in visual thinking*, New edition, Brooks/Cole, Boston.

Méda D. (2000). *Qu'est-ce que la richesse ?*, Flammarion, Paris.

Mentzer J.T., Lambert D.M. (2015). « Estimating NonResponse Bias in Mail Surveys: A Replication Study », dans BELLUR V.V. (dir.), *Marketing Horizons: A 1980's Perspective*, Springer International Publishing, p. 222-224.

Merchant K. (1982). « The control function of management », *Sloan Management Review*, Summer.

Merrien F.X. (1999). « La nouvelle gestion publique : un concept mythique », *Lien social et politiques*, 41, p. 95-103.

Meyer J.W., Rowan B. (1977). « Institutionalized organizations : formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, 83, n° 2, p. 340-363.

- Meyer M., Ohana M. (2007). « Les entreprises sociales dans un monde marchand : A la recherche d'un management efficace des hommes », *Management Avenir*, 11, n° 1, p. 187-202.
- Meyssonnier F. (2015). « Quel contrôle de gestion pour les startups ? », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 21, n° 2, p. 33-61.
- Midler C. (1993). *L'auto qui n'existait pas : management des projets et transformation de l'entreprise*, Interéditions, Paris.
- Midler, Christophe (1996). « Modèles gestionnaires et régulation économique de la conception », dans TERSSAC, FRIEDBERG (dirs.), *Coopération Et Conception*, Octares Editions, Toulouse.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (2005). *Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Editions Village mondial, Paris.
- Mintzberg H. (2011). *Managing*, Financial Times/ Prentice Hall, Harlow.
- Mockler R. (1970). *Readings in Management Control*, Appleton-Century-Crofts, New York.
- Moisdon J.-C. (2005). « Comment apprend-on par les outils de gestion ? Retour sur une doctrine d'usage », dans LORINO P. (dir.), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, La Découverte, « Recherches », Paris, p. 239-250.
- Moisdon J.-C., Weil B. (1992). « Groupes transversaux et coordination technique dans la conception d'un nouveau véhicule », *Cahiers de recherche du CGS*, 3, n° Paris : Ecole des Mines.
- Monnoyer-Longé M.-C. (2002). « PME et technologies de l'information : de la prise de décision à la mise en œuvre », *TIC, affaires électroniques et PME*, 15, n° 3-4, p. 11-36.
- Moquet A.C. (2005). « De l'intégration du développement durable dans la stratégie au pilotage et à l'instrumentation de la performance globale », *Revue Management et avenir*, p. 153-170.
- Navarre C. (1989). « La nouvelle fonction project management », *Communication au colloque « Réussissez votre gestion de projet »*, Institute for International Research, p. 4-15.
- Neyret G. (2006). « Mise en perspective des recherches », dans CHOPART J., NEYRET G., RAULT D. (dirs.), *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, La Découverte, Paris (Recherches), p. 9-50.
- Nixon B. (1998). « Research and development performance measurement: a case study », *Management Accounting Research*, 9, n° 3, p. 329-355.

Nobre T., Zawadzki C. (2013). « Stratégie d'acteurs et processus d'introduction d'outils de contrôle de gestion en PME », *Comptabilité - Contrôle - Audit, Tome 19*, n° 1, p. 91-116.

Nonaka I., Kono N. (1998). « The concept of ba: building a foundation for knowledge-creation », *California Management Review*, 40, n° 3, p. 1-15.

Nonaka I., Byosiére P., Borucki C.C., Konno N. (1994). « Organizational knowledge creation theory: a first comprehensive test », *International Business Review*, 3, n° 4, p. 337-351.

Nonaka I., Takeuchi H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York.

Obstfeld D. (2012). « Creative projects: a less routine approach toward getting new things done », *Organization Science*, 23, n° 6, p. 1571-1592.

Ocasio W. (1997). « Towards an attention-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, 18, n° 1, p. 187-206.

Ocasio W. (2011). « Attention to attention », *Organization Science*, 22, n° 5, p. 1286-1296.

OCDE (2005). *Manuel d'Oslo: principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, Les Editions de l'OCDE, Paris.

Oldham G.R., Cummings A. (1996). « Employee creativity: personal and contextual factors at work », *The Academy of Management Journal*, 39, n° 3, p. 607-634.

Osborn A.F. (1953). *Applied imagination*, Scribner, Oxford, England.

Ouchi W.G. (1979). « A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms », *Management Science*, p. 833-848.

Pahl G., Beitz W., Feldhusen J., Grote K.-H. (2007). *Engineering design: a systematic approach*, 3^e édition, Springer-Verlag, London.

Paillé P., Mucchielli A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, (U).

Palmer I., Dunford R. (1996). « Conflicting uses of metaphors: reconceptualizing their use in the field of organizational change », *Academy of Management Review*, 21, n° 3, p. 691-717.

Parodi M. (2004). « Les valeurs, les principes et les règles de l'économie sociale traversent tous les domaines de la gouvernance et de la gestion », *Actualités Recma*, p. disponible sur <http://recma.org/actualite/les-valeurs-les-principes-et-les-regles-de-leconomie-sociale-traversent-tous-les-domaines>.

- Pearson A.W. (1991). « Managing innovation: an uncertainty reduction process », dans HENRY J., WALKER D. (dirs.), *Managing innovation*, Sage, London.
- Perray-Redslob L., Malaurent J. (2015). « Traduction d'un outil de contrôle de gestion dans le secteur public - Le cas du BSC dans l'armée de terre française », *Revue Française de Gestion*, 41, n° 250, p. 49-64.
- Perret V., Josserand E. (2003). « La valeur heuristique du paradoxe pour les sciences de l'organisation », dans PERRET V., JOSSERAND E. (dirs.), *Le Paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses, Paris.
- Perret V., Séville M. (2007). « Fondements épistémologiques de la recherche », dans THIETART R.A. (dir.), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris, p. 13-33.
- Perrin C., Benzerafa M. (2016). « Réalités et enjeux de l'utilité sociale et des indicateurs d'utilité sociale pour les organisations sociales et solidaires », *Gestion et management public*, 5, n° 2, p. 59-75.
- Pesqueux Y. (2006). « Le " nouveau management public " (ou New Public Management) », disponible sur <http://hal.archivesouvertes.fr/hal-00510878>.
- Plant R. (1987). *Managing change and making it stick*, HarperCollins, London.
- Plantz M.C., Greenway M.T., Hendricks M. (1997). « Outcome measurement: showing results in the nonprofit sector », *New Directions for Evaluation*, 1997, n° 75, p. 15-30.
- Point S., Fourboul C.V. (2006). « Le codage à visée théorique », *Recherche et Applications en Marketing*, 21, p. 61-78.
- Polanyi M. (1983). *Tacit dimension*, Reprint edition, Peter Smith Publisher Inc, Gloucester, Mass.
- Porter M., Ketels C. (2003). « UK Competitiveness : Moving to the Next Stage », *DTI Economics Paper*, 3, n° URN 03/988.
- Proehl R.A. (2001). *Organizational change in the human services*, SAGE.
- Purser R., Pasmore W., Tenkasi R. (1992). « The influence of deliberations on learning in new product development teams », *Journal of Engineering and Technology Management*, 9, p. 1-28.
- Quattrone P. (2000). « Constructivism and accounting research: towards a trans-disciplinary perspective. », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 13, n° 2, p. 130-155.
- Quinn Patton M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*, SAGE Publications.

Radaelli G., Guerci M., Cirella S., Shani A.B. (2012). « Intervention research as management research in practice: learning from a case in the fashion design industry », *British Journal of Management*, 25, n° 2, p. 335-351.

Raedersdorf S. (2018). « La construction d'un outil de contrôle de gestion innovant dans l'économie sociale et solidaire : le cas de la fondation Apprentis d'Auteuil », *Innovations*, 57, n° 3, p. 109-136.

Raedersdorf S. (2019). « La place des outils de contrôle de gestion dans le pilotage des processus d'innovation », *Congrès AFC - Paris - 21-22 mai*.

Richez-Battesti N., Petrella F., Vallade D. (2012). « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? », *Innovations*, n°38, n° 2, p. 15-36.

Richez-Battesti N., Vallade D. (2009). « Économie sociale et solidaire et innovation sociale : Premières observations sur un incubateur dédié en Languedoc Roussillon », *Innovations*, 30, n° 2, p. 41-69.

Richtner A., Brattström A., Frishammar J., Björk J., Magnusson M. (2017). « Creating Better Innovation Measurement Practices », *MIT Sloan Management Review*, 59, n° 1, p. 45-53.

Rousseau F. (2001). « L'éducation populaire : entre commandes publiques et besoins sociaux, le projet associatif est en crise de sens. », *RECMA – Revue Internationale de l'Economie Sociale*, 279, p. 11-25.

Rousseau F. (2007). « L'organisation militante », *RECMA – Revue Internationale de l'Economie Sociale*, 303, p. 44-66.

Roy M., Prévost P. (2013). « La recherche-action : origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion », *Recherches Qualitatives*, 32, n° 2, p. 129-151.

Royer I., Zarlowski P. (1999). « Echantillon(s) », dans *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, Paris, p. 188-223.

Royer I., Zarlowski P. (2007). « Le design de la recherche », dans THIETART R.A. (dir.), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, p. 143-172.

Rubin H.J., Rubin I.S. (2005). *Qualitative interviewing: the art of hearing data (2nd ed.)*, Sage, Thousand Oaks.

Salmon C. (2008). *Storytelling*, La Découverte, Paris.

Sanchis-Palacio J., Campos-Climent V., Mohedano-Suanes A. (2013). « Management in social enterprises: The influence of the use of strategic tools in business performance », *International Entrepreneurship and Management Journal*, 94, n° 4, p. 541-555.

- Schumpeter J.A. (1911). *Théorie de l'évolution économique recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Dalloz, Paris.
- Schumpeter J.A. (1942). *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Harper & Row, New York.
- Scott W.R. (1994). « Institutional analysis: variance and process theory approaches », dans *Institutional Environments and Organizations*, Sage Publications, p. 81-99.
- Scott W.R. (2001). *Institutions and organizations*, 2ème édition, Thousands Oaks, Sage.
- Seidel V.P., O'Mahony S. (2014). « Managing the repertoire: stories, metaphors, prototypes, and concept coherence in product innovation », *Organization Science*, 25, n° 3, p. 691-712.
- Shalley C.E., Gilson L.L. (2004). « What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity », *The Leadership Quarterly*, 15, n° 1, p. 33-53.
- Shalley C.E., Zhou J., Oldham G.R. (2004). « The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here? », *Journal of Management*, 30, n° 6, p. 933-958.
- Shank J.K., Govindaranjan V. (2008). *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*, Free Press, New York, N.Y.
- Simons R. (1987). « Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis », *Accounting, Organizations and Society*, 12, n° 4, p. 357-374.
- Simons R. (1994). « How new top managers use control systems as levers of strategic renewal », *Strategic Management Journal*, 15, n° 3, p. 169-189.
- Simons R. (1995a). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business School Press.
- Simons R. (1995b). « Control in an age of empowerment », *Harvard Business Review*, 73, n° 2, p. 8-88.
- Simons R. (2005). *Levers of organization design: how managers use accountability systems for greater performance and commitment*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Smith W.K., Lewis M.W. (2011). « Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing », *Academy of Management Review*, 36, n° 2, p. 381-403.

Spekle R.F., Van Elten H.J., Widener S.K. (2017). « Creativity and control: a paradox. evidence from the levers of control framework », *Behavioral Research in Accounting*, 79, n° 2, p. 73-96.

Strauss A.L., Corbin J. (1998). *Basics of qualitative research*, 2ème édition, Thousand Oaks, CA : Sage.

Strauss A., Corbin J. (2004). *Les fondements de la recherche qualitative : techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*, Academic Press, Fribourg.

Suchman M.C. (1995). « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches », *The Academy of Management Review*, 20, n° 3, p. 571-610.

Szostak B.L., Boughzala Y., Diné S., Yahiaoui S. (2018). « La dynamique d'appropriation des outils de gestion dans le champ de l'ESS : est-elle spécifique ? », *Management Avenir*, N° 100, n° 2, p. 111-133.

Szostak B.L., Yahiaoui S., Seran H., Lanciano E. (2013). « L'appropriation d'un outil de gestion issu du privé par des militants d'une organisation de l'ESS. Le cas de la boucle téléphonique au sein de la MAIF », *Première journée de recherche internationale GESS*.

Tan G. (1998). « Managing Creativity in Organizations: a Total System Approach », *Creativity and Innovation Management*, 7, n° 1, p. 23-31.

Teece D.J. (2007). « Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. », *Strategic Management Journal*, 28, n° 13, p. 1319-1350.

Teece D., Peteraf M., Leih S. (2016). « Dynamic capabilities and organizational agility: risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy », *California Management Review*, 58, n° 4, p. 13-35.

Teller R. (1999). *Le contrôle de gestion : pour un pilotage intégrant stratégie et finance*, Management et société.

The Hackett Group (2014). « Key issues 2014: reinventing enterprise performance management to support sustainable, innovation-based growth », *Enterprise performance management & business intelligence executive insight, Study results analysis*, n° March 11.

Thietart R.A. (2007). *Méthodes de recherche en management*, Dunod.

Tidd J., Bessant J., Pavitt K. (2006). *Management de l'innovation : Intégration du changement technologique, commercial et organisationnel*, De Boeck Supérieur.

- Touchais L. (2006). « Le contrôle de gestion dans une dynamique de changement : définition d'un cadre d'analyse », *Comptabilité, Contrôle, Audit et institution(s)*, p. CD-Rom.
- Townley B., Cooper D.J., Oakes L. (2003). « Performance measures and the rationalization of organizations », *Organization Studies*, 24, n° 7, p. 1045-1071.
- Unrug M.C. (1974). *Analyse de contenu et acte de parole*, Editions Universitaire.
- Usunier J.-C., Easterby-Smith M., Thorpe R. (2000). *Introduction à la recherche en gestion*, Economica, Paris.
- Valéau P. (2003). « Différentes manières de gérer les associations », *Revue Française de Gestion*, 146, n° 5, p. 9-22.
- Van de Ven A.H. (1986). « Central problems in the management of innovation », *Management Science*, 32, n° 5, p. 590-607.
- Van der Yeught C., Bon V. (2016). « Quand une innovation sociale produit de l'innovation responsable », *Revue Française de Gestion*, N° 255, n° 2, p. 27-40.
- Vatteville É. (2006). « Normes comptables et responsabilité sociale de l'entreprise », *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 1, n° 1, p. 30-37.
- Von Krogh G., Grand S. (2000). « Justification in knowledge creation: Dominant logic in management discourses », dans VON KROGH G., NONAKA I., NISHIGUCHI T. (dirs.), *Knowledge Creation: A Source of Value*, St Martin's Press, New York, p. 13-35.
- Wacheux F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris (Collection Gestion. Série Politique générale, finance et marketing).
- Waggoner D.B., Neely A.D., Kennerley M. (1999). « The forces that shape organisational performance measurement systems: An interdisciplinary review », *International Journal of Production Economics*, 60, p. 53-60.
- Weihls C., Ligges U., Luebke K., Raabe N. (2005). « klaR Analyzing German Business Cycles » BAIER D., DECKER R., SCHMIDT-THIEME L. (dirs.), *Data Analysis and Decision Support*, p. 335-343.
- Wenger E. (1999). *Communities of practice: learning, meaning, and identity*, 1 edition, Cambridge University Press, Cambridge.
- Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W. (1993). « Toward a theory of organizational creativity », *The Academy of Management Review*, 18, n° 2, p. 293-321.
- Yin R.K. (2003). *Case study research: design and methods*, Sage Publications, SAGE Publications, Thousand Oaks.

Zaltman G., Duncan R., Holbeck J. (1973). *Innovation and organizations*, John Wiley, New York.

Zhou J. (2003). « When the presence of creative coworkers is related to creativity: role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality », *Journal of Applied Psychology*, 88, n° 3, p. 413-422.

Zhou J., George J.M. (2003). « Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence », *The Leadership Quarterly*, 14, n° 4, p. 545-568.

Annexes

Annexe 1 : questionnaire diffusé

LE PILOTAGE DES PROCESSUS D'INNOVATION

1. Quelques questions pour mieux vous connaître

Dans quelle entreprise travaillez-vous ?

Quel est le secteur d'activité de l'entreprise ?

(Vous pouvez également indiquer les codes NAF et APE)

Quel est l'effectif de l'entreprise ?

	Effectif inférieur à 10 personnes
	Effectif compris entre 11 et 250 personnes
	Effectif entre 251 et 5 000 personnes
	Effectif supérieur à 5 000 personnes

Quel est le chiffre d'affaires généré par l'entreprise sur l'année 2015 ?

	Inférieur à 2 millions d'euros
	Entre 2 et 50 millions d'euros
	Entre 50 et 1 500 millions d'euros
	Supérieur à 1 500 millions d'euros

Quel poste occupez-vous ?

Quel est le type d'innovation développé par l'entreprise ?

Merci de choisir un seul type d'innovation, celle développée le plus fréquemment par l'entreprise.

	Innovation dans le produit proposé au client
	Innovation dans la prestation proposée au client
	Autre, à préciser

Comment qualifieriez-vous les innovations que l'entreprise développe ?

Merci de choisir un seul type d'innovation, celle développée le plus fréquemment par l'entreprise.

	Innovation de rupture (bouleversement et révolution du marché)
	Innovation de continuité (amélioration d'un produit/d'une prestation ou d'un processus déjà existant)
	Autre, à préciser

Comment définiriez-vous une innovation de rupture ?

Quel est le mode de développement des innovations dans votre entreprise ?

Merci de choisir un seul type d'innovation, celle développée le plus fréquemment par l'entreprise.

	Innovation exclusivement développée en interne au site
	Innovation exclusivement développée en interne au groupe, avec un/des partenaire (s) géographiquement proche (s)
	Innovation exclusivement développée en interne au groupe, avec un/des partenaire (s) géographiquement distant (s)
	Innovation développée avec un/des partenaire (s) externe (s) géographiquement proche (s)
	Innovation développée avec un/des partenaire (s) externe (s) géographiquement distant (s)
	Autre, à préciser

Nous avons pu déterminer que les innovations se développaient en suivant le processus suivant :

1. Phase amont : cette phase est celle de l'exploration et de la génération des idées
2. Phase de conceptualisation de l'idée : une fois l'idée approuvée il s'agit de la conceptualiser et d'évaluer sa faisabilité
3. Phase de mise en œuvre : qui comprend le développement de l'idée, la création d'un éventuel prototype et sa validation
4. Phase aval : étape de mise sur le marché

Estimez-vous que ces différentes étapes du processus de conception de l'innovation s'adaptent aux innovations développées dans votre structure ?

	Oui
	Non

Si non, quelles différences notez-vous entre le processus décrit ci-dessus et le processus des innovations développées dans votre entreprise ?

2. Vous effectuez un suivi de gestion

Pour chacune des phases du processus de conception de l'innovation où vous effectuez un suivi de gestion, remplissez le tableau ci-dessous :

Nous entendons par suivi de gestion, les moyens existants permettant de suivre l'activité de cette étape et favorisant des éventuelles prises de décisions. Ces suivis peuvent être de type formel ou informel.

Sophie BOLLINGER

	PHASE 1 l'exploration et la génération de nouvelles idées	PHASE 2 la conceptualisation de l'idée	PHASE 3 la mise en œuvre	PHASE 4 la mise sur le marché
Comment qualifieriez-vous le suivi de gestion que vous menez à cette étape du processus? <i>Les contrôles formels sont des modes de contrôle de nature explicite. Ils sont structurés, écrits et formalisés par des procédures.</i> <i>Les contrôles informels sont des mécanismes implicites et fondés sur la confiance. Ce type de contrôle s'appuie sur une composante sociale.</i> <i>Rayez la mention inutile</i>	Formel Informel	Formel Informel	Formel Informel	Formel Informel
Si le contrôle est formel, quels sont les principaux indicateurs que vous utilisez?				
Si le contrôle est informel, comment l'effectuez-vous?				
Le suivi que vous effectuez est-il propre à cette étape du processus d'innovation?	Oui Non Autre, à préciser	Oui Non Autre, à préciser	Oui Non Autre, à préciser	Oui Non Autre, à préciser
Quel est la stratégie de contrôle de l'outil mis en place? <i>Rayez les mentions inutiles</i>	Suivre les résultats Suivre l'avancement du projet Arbitrer sur la continuité du projet Autre, à préciser	Suivre les résultats Suivre l'avancement du projet Arbitrer sur la continuité du projet Autre, à préciser	Suivre les résultats Suivre l'avancement du projet Arbitrer sur la continuité du projet Autre, à préciser	Suivre les résultats Suivre l'avancement du projet Arbitrer sur la continuité du projet Autre, à préciser
A quelle fréquence effectuez vous ce suivi?				
Qui est à l'initiative de la mise en place de l'outil? <i>Rayez les mentions inutiles</i>	Le contrôle de gestion La direction Le responsable de projet innovant Un partenaire extérieur Autre, à préciser	Le contrôle de gestion La direction Le responsable de projet innovant Un partenaire extérieur Autre, à préciser	Le contrôle de gestion La direction Le responsable de projet innovant Un partenaire extérieur Autre, à préciser	Le contrôle de gestion La direction Le responsable de projet innovant Un partenaire extérieur Autre, à préciser

	PHASE 1 l'exploration et la génération de nouvelles idées	PHASE 2 la conceptualisation de l'idée	PHASE 3 la mise en œuvre	PHASE 4 la mise sur le marché
Qui a participé à la construction de ce suivi? <i>Rayez les mentions inutiles</i>	Le contrôle de gestion La direction Le responsable de projet innovant Un partenaire extérieur Autre, à préciser	Le contrôle de gestion La direction Le responsable de projet innovant Un partenaire extérieur Autre, à préciser	Le contrôle de gestion La direction Le responsable de projet innovant Un partenaire extérieur Autre, à préciser	Le contrôle de gestion La direction Le responsable de projet innovant Un partenaire extérieur Autre, à préciser
A qui ce suivi est-il destiné? <i>Rayez les mentions inutiles</i>	Le contrôle de gestion La direction Le responsable de projet innovant Un partenaire extérieur Autre, à préciser	Le contrôle de gestion La direction Le responsable de projet innovant Un partenaire extérieur Autre, à préciser	Le contrôle de gestion La direction Le responsable de projet innovant Un partenaire extérieur Autre, à préciser	Le contrôle de gestion La direction Le responsable de projet innovant Un partenaire extérieur Autre, à préciser
Utilisez-vous ce suivi mis en place?	Oui Non Autre, à préciser	Oui Non Autre, à préciser	Oui Non Autre, à préciser	Oui Non Autre, à préciser
Est-ce que l'outil mis en place est interactif? <i>Par interactif nous entendons qu'il favorise les échanges et la communication.</i>	Oui Non Autre, à préciser	Oui Non Autre, à préciser	Oui Non Autre, à préciser	Oui Non Autre, à préciser
Ce suivi permet-il selon vous de favoriser la créativité à cette étape du processus?	Oui Non Autre, à préciser	Oui Non Autre, à préciser	Oui Non Autre, à préciser	Oui Non Autre, à préciser
Ce suivi permet-il selon vous de favoriser le succès de cette étape du processus d'innovation et le passage à l'étape suivante?	Oui Non Autre, à préciser	Oui Non Autre, à préciser	Oui Non Autre, à préciser	Oui Non Autre, à préciser
Quels sont selon vous les axes d'amélioration de ce suivi? Quels sont les freins à leur mise en place?				
Quel est l'élément déclencheur qui vous fera passer à la phase suivante du processus d'innovation?				
Est-ce que ce mode de suivi vous semble pertinent? <i>0 pas du tout pertinent à 5 tout à fait pertinent</i>				

3. Vous n'effectuez pas de suivi de gestion

Pour chacune des phases où vous n'effectuez pas de suivi de gestion, remplissez le tableau ci-dessous :

Nous entendons par suivi de gestion, les moyens existants permettant de suivre l'activité de cette étape et favorisant des éventuelles prises de décisions. Ces suivis peuvent être de type formel ou informel.

	PHASE 1 l'exploration et la génération de nouvelles idées	PHASE 2 la conceptualisation de l'idée	PHASE 3 la mise en œuvre	PHASE 4 la mise sur le marché
Pensez-vous qu'il serait utile de mettre en place un suivi de gestion propre à cette étape du processus ?	Oui Non Autre, à préciser	Oui Non Autre, à préciser	Oui Non Autre, à préciser	Oui Non Autre, à préciser
<p>Selon vous ce contrôle devrait-il être de type formel ou informel ?</p> <p><i>Les contrôles formels sont des modes de contrôle de nature explicite. Ils sont structurés, écrits et formalisés par des procédures.</i></p> <p><i>Les contrôles informels sont des mécanismes implicites et fondés sur la confiance. Ce type de contrôle s'appuie sur une composante sociale.</i></p> <p><i>Rayez la mention inutile</i></p>	Formel Informel	Formel Informel	Formel Informel	Formel Informel
<p>Quels sont selon vous les modes de contrôle à mettre en place pour assurer le suivi de cette étape ?</p> <p><i>Plusieurs choix possibles</i></p>	<p>Suivi des résultats</p> <p>Suivi de l'avancement du projet</p> <p>Arbitrage sur la continuité du projet</p> <p>Autre, à préciser</p>	<p>Suivi des résultats</p> <p>Suivi de l'avancement du projet</p> <p>Arbitrage sur la continuité du projet</p> <p>Autre, à préciser</p>	<p>Suivi des résultats</p> <p>Suivi de l'avancement du projet</p> <p>Arbitrage sur la continuité du projet</p> <p>Autre, à préciser</p>	<p>Suivi des résultats</p> <p>Suivi de l'avancement du projet</p> <p>Arbitrage sur la continuité du projet</p> <p>Autre, à préciser</p>

Quelles sont vos principales difficultés dans le pilotage des innovations ?

Plusieurs réponses possibles

	Définir le format adéquat de l'outil au pilotage de l'innovation et aux différentes étapes du processus
	Définir des indicateurs permettant de favoriser la créativité
	Définir des indicateurs permettant d'arbitrer sur la continuité d'un projet
	Mesurer l'avancement du processus d'innovations et piloter les délais
	Gérer les coûts
	Piloter le chiffre d'affaires prévisionnel
	Impliquer les différentes parties prenantes de l'innovation développée dans la question du pilotage
	Avoir un outil au service de l'innovation, c'est-à-dire qu'il va favoriser son évolution.
	<i>Autre, à préciser</i>

Annexe 2 : résultats des partitionnements

Les 5 modèles de partitionnement retenus sont décrits ci-dessous :

Tableau A2 : Résumé des modèles de partitionnement

Modèle	Cluster	Nombre d'entreprises	Taille de l'entreprise	Innovation produit	Innovation service	Co-innovation	Secteur d'activité
1	A	68	19 % PE 17,9 % GE	32,30 %		58,80 %	
	B	83	35 % ME	83 %		14,50 %	
2	A	98	52 % ME	72 %			Activité de production et de service
	B	53	67,9 % GE	37,70 %			Activité de production
3	A	83	36 % GE 10 % PE		20 %	59 %	
	B	68	27 % ME 22 % GE 17 % PE		73 %	5 %	
4	A	80	21 % PE 27,5 % GE		75 %		Activité de services
	B	71	42 % ME 26 % GE		10 %		Activité de production
5	A	111	41,4 % GE 37,8 % ME			21,70 %	Activité de production
	B	40	32,5 % PE 17,5 % ME			70 %	Activité de services

Nous présentons le tableau A3, récapitulant des résultats des tests d'hypothèses réalisés à la suite de chaque modèle de partitionnement (clustering) et qui ont servi à identifier les variables pour lesquelles l'hypothèse d'égalité entre les groupes A et B issus des partitionnements est rejetée. Ce tableau présente les p-values associés aux tests de Welch sur des échantillons indépendants (groupes A et B de chaque modèle), il se focalise sur les comportements d'innovation et co-innovation, la typologie des outils de

contrôle de gestion utilisés, et les comportements stratégiques adoptés par les firmes ; il contrôle également la taille, le secteur d'activité et le rôle du répondant à l'enquête.

Tableau A3 : Résultats des tests d'hypothèses pour les variables d'intérêt lors de l'analyse des clusters

	p-value Modèle 1	p-value Modèle 2	p-value Modèle 3	p-value Modèle 4	p-value Modèle 5
Stratégie 1 : Suivre les résultats					
Phase 1	0,8854	0,0477**	0,2220	0,0886*	0,3637
Phase 2	0,9373	0,9247	0,9686	0,9895	0,4988
Phase 3	0,1660	0,2205	0,8114	0,3549	0,1071
Phase 4	0,0929*	0,4274	1	0,1598	0,1925
Stratégie 2 : Suivre l'avancement du projet					
Phase 1	0,1152	0,3674	0,0248**	0,0198**	1
Phase 2	0,9198	0,7791	0,4998	0,0146**	0,4378
Phase 3	0,0735*	0,8625	0,5137	0,2070	0,4137
Phase 4	0,6329	0,2591	0,2099	0,7946	0,0299**
Stratégie 3 : Arbitrer sur la continuité du projet					
Phase 1	0,0199**	0,0440**	0,0424**	0,5838	0,1418
Phase 2	0,8090	0,8054	0,2322	0,8918	0,8343
Phase 3	0,2574	0,0544*	0,0949*	0,8190	0,6107
Phase 4	0,4593	0,0389**	1	0,4676	0,2393
Créativité					
Phase 1	0,5292	0,4044	0,3420	0,2599	0,6461
Phase 2	0,1169	0,1521	0,0593*	0,0458**	0,1818
Phase 3	0,2182	0,3909	0,6968	0,7929	0,6382
Phase 4	0,7789	0,3915	0,1361	0,5513	0,7285
Taille	0,1553	0,0000***	0,1304	0,4296	0,0000***
Secteur d'Activité	0,6369	0,0002***	0,6345	0,0000***	0,0000***
Secteur 1 - Activités financières et assurance	0,3417	0,3519	0,7482	0,0114**	0,1227
Secteur 2 - Activités de production	0,1197	0,0007***	0,3673	0,0000***	0,0000***
Secteur 3 - Activités de service	0,2839	0,0000***	0,4566	0,0000***	0,0000***
Rôle du répondant	0,5907	0,0725*	0,0779*	0,9571	0,0116**
Métier 1 - Direction générale	0,7408	0,0064***	0,1171	0,2814	0,0002***
Métier 2 - Direction recherche, chef de projet	0,6526	0,2480	0,6526	0,3165	0,0921*
Métier 3 - Direction financière	0,2578	0,2900	0,1143	0,3793	0,0017***
Métier 4 - Autres	0,0475**	0,9601	0,6999	0,1403	0,4596

* $p < 0,1$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$

Annexe 3 : questionnaire semi-directif

Directrice Générale, Directeur ressources humaines

- Comment est née l'idée de travailler sur les valeurs ?
- Qui a impulsé ce travail ?
- Pourquoi avoir choisi l'option de co-construire les valeurs avec les salariés ? Comment ont été choisis les managers participants ?
- Quel est votre avis sur le travail mené par le groupe ?
- Quels sont les projets pour la diffusion du travail ?
- Est-ce pour vous une méthode innovante pour professionnaliser l'ESS tout en y préservant ses valeurs ?
- Avez-vous changé votre façon de manager depuis le groupe de travail ?

Responsable contrôle de gestion

- Comment et quand avez-vous entendu parler du groupe de valeur ?
- Qu'en avez-vous retenu ?
- Que pensez-vous du travail réalisé ?
- Y a-t-il des éléments qui vont ont paru en désaccord avec votre façon de travailler ?
- Est-ce que votre façon de manager à changer ?
- Est-ce pour vous une méthode innovante pour professionnaliser l'ESS tout en y préservant ses valeurs ?

Responsable d'établissement :

- Comment et quand avez-vous entendu parler du groupe de valeur ?
- Qu'en avez-vous retenu ?
- Que pensez-vous du travail réalisé ? Est-ce pour vous une méthode innovante pour professionnaliser l'ESS tout en y préservant ses valeurs ?
- Avez-vous apprécié de participer au groupe de travail ?
- Que pensez-vous de la co-construction ?

Est-ce que votre façon de manager a changé à la suite du groupe de travail ?

Tables des matières

REMERCIEMENTS	V
LISTE DES TABLEAUX	XIX
LISTE DES FIGURES.....	XXI
LISTE DES ANNEXES	XXIII
INTRODUCTION GENERALE.....	25
L'innovation, un moyen de rester compétitif.....	27
Le pilotage de l'innovation, un équilibre délicat à trouver entre contrôle et créativité ...	29
L'intérêt de ce sujet de recherche.....	30
La question de recherche.....	31
Contexte et organisation de la recherche	32
CHAPITRE 1 : LE PILOTAGE DES PROCESSUS D'INNOVATION : UN CONTROLE DE GESTION	
SUR MESURE	37
PLAN DU CHAPITRE 1.....	39
SECTION 1 : DE LA GESTION DE PROJET AU PILOTAGE DES PROCESSUS D'INNOVATION – POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE.....	41
SECTION 2 : L'INNOVATION UN PROJET PARTICULIER.....	43
1. <i>Définition de l'innovation</i>	43
1.1. Les différentes typologies d'innovation	45
1.1.1. Typologie selon les degrés de rupture	45
1.1.2. Typologie selon l'objet de l'innovation	46
1.2. L'innovation dans cette étude.....	47
2. <i>Définition du processus d'innovation et positionnement de notre recherche</i>	48
2.1. Les différentes étapes du processus d'innovation	49
2.2. La vision du processus d'innovation retenue dans cette étude	51
SECTION 3 : LE PILOTAGE DU PROCESSUS D'INNOVATION	55
1. <i>L'apprentissage organisationnel – Argyris et Schön</i>	56
1.1.1. Définition de l'apprentissage organisationnel.....	56
1.1.2. Apprentissage organisationnel et outils de contrôle.....	59
1.1.3. L'apprentissage organisationnel dans notre recherche	60
2. <i>La spirale de connaissances – Nonaka et Takeuchi</i>	61
2.1.1. Définition de la spirale de connaissances.....	61
2.1.2. La spirale de connaissances dans notre recherche.....	63
3. <i>L'apprentissage organisationnel dans une perspective d'innovation – la notion de créativité organisationnelle</i>	64
SECTION 4 : LES OUTILS DE GESTION AU SERVICE DU PILOTAGE DU PROCESSUS D'INNOVATION	67
1. <i>Typologies des pratiques de pilotage des processus d'innovation</i>	67
2. <i>Le positionnement de notre recherche sur les outils de gestion</i>	71

3.	<i>Les relations entre contrôle de gestion et processus d'innovation</i>	71
3.1.	Le contrôle de gestion un soutien au processus d'innovation	71
3.2.	Les limites du contrôle de gestion des processus d'innovation	74
	CONCLUSION DU CHAPITRE 1	77
	CHAPITRE 2 : DESIGN DE LA RECHERCHE	79
	PLAN DU CHAPITRE 2	81
	INTRODUCTION DU CHAPITRE 2	83
	SECTION 1 : POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE.....	85
1.	<i>Différents paradigmes épistémologiques</i>	85
2.	<i>Nos choix épistémologiques pour cette recherche</i>	88
	SECTION 2 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	91
1.	<i>Méthodologie de l'étude exploratoire</i>	91
1.1.	Des entretiens exploratoires	91
1.1.1.	Notre terrain de recherche.....	91
1.1.2.	Le traitement des données.....	94
1.2.	Une étude quantitative	95
1.2.1.	Notre terrain de recherche.....	96
1.2.2.	Le traitement des données.....	97
1.2.3.	La fiabilité et la validité de la recherche	98
2.	<i>Méthodologie de l'étude analytique</i>	99
2.1.	Notre terrain de recherche	99
2.1.1.	Présentation détaillée de Telco	102
2.1.2.	Présentation détaillée de Fluido.....	105
2.1.3.	Présentation détaillée de Bricolo	108
2.2.	Le traitement des données.....	109
2.3.	La fiabilité et la validité de la recherche.....	110
3.	<i>Méthodologie de l'exploration de l'économie sociale et solidaire</i>	111
3.1.	Notre terrain de recherche	111
3.1.1.	Une première analyse	111
3.1.2.	Deux recherches actions.....	114
Le cas d'Apprentis d'Auteuil.....	115	
Le cas de la fondation protestante Sonnenhof	117	
3.2.	Le traitement des données.....	119
3.3.	La fiabilité et la validité de la recherche	119
	CONCLUSION DU CHAPITRE 2	121
	CHAPITRE 3 : ÉTUDE EXPLORATOIRE DES OUTILS ET PRATIQUES DE PILOTAGE DES PROCESSUS D'INNOVATION	123
	PLAN DU CHAPITRE 3	125

SECTION 1 : ARTICLE 1 - LA PLACE DES OUTILS DE GESTION DANS LE PILOTAGE DES PROCESSUS D'INNOVATION	
.....	129
1. <i>Résumé étendu</i>	129
1.1. Motivations	129
1.2. Objectifs	129
1.3. Positionnement de l'article dans la thèse	129
1.4. Design et méthodologie	130
1.5. Résultats principaux	130
1.6. Originalité.....	131
1.7. Implications pour ce travail doctoral.....	131
1.8. Valorisations.....	133
2. <i>La place des outils de gestion dans le pilotage des processus d'innovation</i>	135
2.1. Introduction	135
2.2. Revue de littérature	136
2.2.1. Les tensions entre contrôle de gestion et innovation	136
2.2.2. L'utilisation des métaphores	139
2.3. Recueil des données.....	140
2.3.1. Une approche par la théorie enracinée ou grounded theory.....	140
2.3.2. La mise en œuvre de la grounded theory.....	141
2.3.3. Variables mesurées	144
2.3.4. Protocole d'analyse des données	144
2.4. Résultats obtenus.....	145
2.4.1. Un sujet d'actualité pour les organisations	145
2.4.2. Le dynamisme existant autour du sujet du contrôle de gestion des processus d'innovation.....	146
2.4.3. Un décalage de discours entre le début et la fin de l'entretien	149
2.4.4. Des attentes et des besoins différents selon les métiers	149
2.5. Discussion.....	151
2.5.1. Le pilotage des processus d'innovation : une réalité à deux niveaux.....	151
2.5.2. Les résultats obtenus par le prisme de la grounded theory	153
2.6. Conclusion.....	155
SECTION 2 : ARTICLE 2 - PILOTAGE DES PROCESSUS D'INNOVATION : ÉTUDE EXPLORATOIRE DES OUTILS ET PRATIQUES	159
1. <i>Résumé étendu</i>	159
1.1. Motivations	159
1.2. Objectifs	159
1.3. Positionnement de l'article dans la thèse	160
1.4. Design et méthodologie	160
1.5. Résultats principaux	161
1.6. Originalité.....	162
1.7. Implications pour ce travail doctoral.....	162

1.8.	Contributions personnelles	163
1.9.	Valorisations.....	163
2.	<i>Pilotage des processus d'innovation : Étude exploratoire des outils et pratiques.</i>	165
2.1.	Introduction	165
2.2.	Le processus d'innovation et son pilotage	166
2.2.1.	Le processus d'innovation et les typologies de gestion.....	166
2.2.2.	L'intérêt du pilotage des processus d'innovation.....	169
2.2.3.	Les limites du pilotage des processus d'innovation.....	171
2.3.	Étude empirique.....	172
2.3.1.	Échantillon et collecte de données.....	172
2.3.2.	Variables mesurées	173
2.3.3.	Validité des résultats et exploitation des réponses.....	173
2.4.	Analyse des résultats obtenus.....	175
2.4.1.	Une volonté de distinguer les pratiques selon les organisations et les innovations 175	
2.4.2.	Des outils différents selon l'avancée du processus d'innovation mais semblables selon les organisations.....	176
	L'utilisation d'outils de contrôle de gestion	176
	Le format de l'outil et les indicateurs utilisés.....	178
2.5.	Discussion des résultats	179
2.5.1.	Un équilibre à trouver entre contrôle de gestion et créativité.....	179
2.5.2.	Des pratiques consensuelles qui questionnent	180
2.6.	Conclusion	181
SECTION 3 : ARTICLE 3 - CREATIVITY AND FORMS OF MANAGERIAL CONTROL IN INNOVATION PROCESSES:		
TOOLS, VIEWPOINTS AND PRACTICES		
1.	<i>Résumé étendu</i>	183
1.1.	Motivations	183
1.2.	Objectifs	183
1.3.	Positionnement de l'article dans la thèse	183
1.4.	Design et méthodologie	184
1.5.	Résultats principaux	184
1.6.	Originalité.....	185
1.7.	Implications pour ce travail doctoral.....	185
1.8.	Valorisations.....	185
2.	<i>Creativity and forms of managerial control in innovation processes : tools, viewpoints and practices</i>	187
2.1.	Introduction	187
2.2.	The C&I process.....	188
2.3.	Managerial control of creativity and innovation	193
2.3.1.	Fundamentals of managerial control	193
2.3.2.	Characteristics of the C&I process.....	197
2.4.	Data collection	198

2.5.	Analysis	200
2.5.1.	Managing C&I process : a variety of required tools	200
2.5.2.	Human-based or information systems-based tools and practices	202
	The control strategy	204
	Interactivity	204
	The maturity of management tools	204
2.6.	Discussion.....	205
2.6.1.	To control or not to control and future research	207
CHAPITRE 4 : UN PILOTAGE INABOUTI.....		211
PLAN DU CHAPITRE 4.....		213
1.	<i>Résumé étendu</i>	<i>215</i>
1.1.	Motivations	215
1.2.	Objectifs	215
1.3.	Positionnement de l'article dans la thèse	215
1.4.	Design et méthodologie	216
1.5.	Résultats principaux	216
1.6.	Originalité.....	217
1.7.	Implications pour ce travail doctoral.....	217
2.	<i>Le pilotage des processus d'innovation de rupture : un puzzle d'outils et de pratiques comme garde-fou.....</i>	<i>219</i>
2.1.	Introduction	219
2.2.	Revue de littérature	220
2.2.1.	Le prisme de la théorie néoinstitutionnelle	221
2.2.2.	Les possibles structurations du contrôle dans le pilotage des processus d'innovation.....	224
2.3.	Étude empirique.....	227
2.3.1.	Cadre méthodologique de la recherche	227
2.3.2.	Résultats obtenus.....	231
	L'utilisation d'outils de gestion formels	231
	Des outils en évolution.....	234
	Des pratiques informelles en compensation au besoin de formalisme	236
	Le consensus pour confirmer l'intuition.....	239
2.4.	Discussion.....	240
2.4.1.	Un pilotage en pleine conscience.....	240
2.4.2.	Un puzzle de principes et d'outils au-delà du contrôle cybernétique	241
2.4.3.	Une instrumentation inaboutie.....	243
2.5.	Conclusion.....	244
CHAPITRE 5 : L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, UN ETALON POUR LE PILOTAGE DES PROCESSUS D'INNOVATION ?.....		247
PLAN DU CHAPITRE 5.....		249

SECTION 1 : ARTICLE 5 - ENTREPRENDRE DANS L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE : ENTRE CONTROLE ET CREATIVITE	253
1. <i>Résumé étendu</i>	253
1.1. Motivations	253
1.2. Objectifs	253
1.3. Positionnement de l'article dans la thèse	253
1.4. Design et méthodologie	254
1.5. Résultats principaux	254
1.6. Originalité.....	255
1.7. Implications pour ce travail doctoral.....	255
1.8. Valorisations.....	255
2. <i>Entreprendre dans l'économie sociale et solidaire : entre contrôle et créativité...</i>	257
2.1. Introduction	257
2.2. L'impact des outils de contrôle sur l'identité organisationnelle	263
2.2.1. Les outils de contrôle dans l'économie sociale et solidaire.....	263
2.2.2. La caractéristique des outils de gestion : on devient ce que l'on mesure	264
2.2.3. La mesure de l'innovation	265
Un équilibre délicat à trouver	267
2.3. Le cas d'Apprentis d'Auteuil.....	268
2.4. Discussion : contrôle et créativité dans l'économie sociale et solidaire	270
2.4.1. Conjuguer le risque créatif et les impératifs d'efficience	270
2.4.2. Créativité induite par l'organisation.....	272
2.5. Conclusion	274
SECTION 2 : ARTICLE 6 - LA CONSTRUCTION D'UN OUTIL DE CONTROLE DE GESTION INNOVANT DANS L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE : LE CAS DE LA FONDATION APPRENTIS D'AUTEUIL.....	277
1. <i>Résumé étendu</i>	277
1.1. Motivations	277
1.2. Objectifs	277
1.3. Positionnement de l'article dans la thèse	277
1.4. Design et méthodologie	278
1.5. Résultats principaux	278
1.6. Originalité.....	279
1.7. Implications pour ce travail doctoral.....	279
1.8. Valorisations.....	279
2. <i>La construction d'un outil de contrôle de gestion dans l'économie sociale et solidaire : le cas de la fondation Apprentis d'Auteuil</i>	281
2.1. Introduction	281
2.2. La théorie de l'attention comme moyen de réconcilier deux logiques institutionnelles différentes	283
2.2.1. Les outils de gestion dans l'ESS	283
2.2.2. La théorie de l'attention au service du pilotage dans les organisations de l'ESS ..	286

2.2.3.	La construction de l’outil de gestion grâce au cadre de la traduction.....	289
2.3.	Le cas de la construction d’un nouvel outil de gestion dans la fondation Apprentis d’Auteuil – une réponse aux nouveaux enjeux de la fondation.....	290
2.3.1.	Méthodologie adoptée.....	292
2.3.2.	La nécessité de prendre en compte les indicateurs chiffrés dans les prises de décisions	293
2.3.3.	La construction d’un outil au service des besoins et intérêts des différentes parties prenantes.....	295
2.4.	Discussion.....	299
2.4.1.	Le rôle des outils de gestion dans les organisations de l’ESS	299
2.4.2.	L’influence de l’organisation	300
2.4.3.	L’importance du rôle des acteurs	303
2.5.	Conclusion.....	306
SECTION 3 : ARTICLE 7 - L’INNOVATION : UN LEVIER POUR PROFESSIONNALISER L’ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE EN S’APPUYANT SUR SES VALEURS. LE CAS DE LA FONDATION PROTESTANTE SONNENHOF.....		
1.	<i>Résumé étendu</i>	309
1.1.	Motivations	309
1.2.	Objectifs	309
1.3.	Positionnement de l’article dans la thèse	309
1.4.	Design et méthodologie	310
1.5.	Résultats principaux	310
1.6.	Originalité.....	311
1.7.	Implications pour ce travail doctoral.....	311
1.8.	Valorisations.....	312
2.	<i>L’innovation : un levier pour professionnaliser l’économie sociale et solidaire en s’appuyant sur ses valeurs. Le cas de la fondation protestante Sonnenhof</i>	313
2.1.	Introduction	313
2.2.	Revue de littérature	314
2.2.1.	La professionnalisation de l’ESS	314
2.2.2.	Le danger de la professionnalisation de l’ESS.....	315
2.2.3.	Un management par les valeurs.....	316
2.3.	Le cas de la fondation protestante Sonnenhof	317
2.3.1.	Contexte de la recherche	317
2.3.2.	Méthodologie de la recherche	318
2.3.3.	Collecte de données	321
2.3.4.	Le travail mené par le groupe de travail.....	322
2.3.5.	La diffusion du référentiel de management	325
2.3.6.	Les ressentis quant au travail effectué.....	326
2.3.7.	Le danger de tout faire basculer.....	327
2.4.	Discussion : un moyen innovant de professionnaliser l’ESS tout en y préservant ses valeurs... ..	328
2.5.	Conclusion.....	332

CHAPITRE 6 : DISCUSSION GENERALE ET CONCLUSION	335
PLAN DU CHAPITRE 6.....	337
SECTION 1 : RESULTATS PRINCIPAUX ET DISCUSSIONS.....	339
1. <i>Synthèse des résultats</i>	339
1.1. Les typologies de pilotage du processus d'innovation	340
1.2. L'équilibre entre les pratiques formelles et informelles	341
1.3. L'inspiration de l'économie sociale et solidaire	342
2. <i>Discussion de la recherche</i>	344
2.1. Le rôle de l'organisation, un élément clef de la gestion des tensions.....	345
2.1.1. L'influence de l'organisation	345
2.1.2. L'organisation, source de créativité	347
2.2. La recherche d'un équilibre ou l'acceptation d'un déséquilibre pour piloter les processus d'innovation.....	348
2.2.1. La recherche d'équilibre pour trouver un consensus entre les acteurs	348
2.2.2. L'acceptation d'un déséquilibre	350
2.3. L'intégration des acteurs aux besoins et attentes différents pour innover dans les outils et pratiques mis en place.....	350
SECTION 2 : CONCLUSION GENERALE	355
1. <i>Contribution de la recherche</i>	355
1.1. Contributions théoriques	355
1.1.1. Contributions à la littérature sur le contrôle de gestion de l'innovation	355
1.1.2. Contributions à la littérature de l'économie sociale et solidaire.....	357
1.2. Contributions empiriques et méthodologiques	357
1.3. Contributions managériales	358
2. <i>Limites, perspectives et programme de recherches futures</i>	359
2.1. Limites et perspectives.....	359
2.2. Projet de recherche.....	360
REFERENCES	363
ANNEXES.....	393
TABLES DES MATIERES	407

Sophie BOLLINGER

CONJUGUER CONTRÔLE DE GESTION ET CRÉATIVITÉ, UNE QUESTION DE PRATIQUES ET DE CONTEXTES ORGANISATIONNELS

Résumé

L'innovation constitue un levier de croissance essentiel pour les organisations. Toutefois l'utilisation d'outils de contrôle de gestion pour piloter l'innovation ne fait pas l'unanimité dans la littérature, ceux-ci peuvent représenter un danger pour le développement de la créativité. Dans ce travail, nous étudions les interdépendances entre contrôle de gestion et créativité et nous nous interrogeons sur les rôles du contexte organisationnel. Nous avons mené une étude hybride quantitative puis qualitative. Il ressort de ce travail doctoral différents résultats :

- **Un pilotage souhaité par les organisations malgré les risques.**
- **Un pilotage à deux niveaux tel un iceberg**, avec dans la strate émergée, les outils de contrôle de gestion formels tandis que les pratiques plus informelles, largement utilisées, sont représentées par la partie immergée.
- **Un pilotage qui apparaît comme inabouti.**

Nous étudions deux univers différents, celui des entreprises innovantes et celui de structures de l'économie sociale et solidaire. Dans ces dernières le contrôle de gestion y est en tension avec les valeurs. Nous découvrons un environnement innovant qui permet de stabiliser les tensions existantes. La comparaison de ces deux contextes organisationnels nous amène à mettre en évidence :

- **Le rôle primordial de l'organisation qui peut être générateur de créativité ;**
- **L'acceptation d'un déséquilibre entre les éléments en tension qui peut être source de remise en question et favorable à l'innovation ;**
- **Le rôle des cadres dirigeants comme médiateur entre l'organisation et les acteurs du terrain.**

Mots clés : innovation ; processus d'innovation ; contrôle de gestion ; contrôle formel ; contrôle informel ; package de contrôle.

Abstract

Innovation processes are uncertain: they can be source of tension, as they gather a significant part of a company's risk. Literature does not reach consensus, recommending how to manage innovation via controlling tools. For some authors, it is mandatory to use tools to manage the innovation process whereas others claim: controlling tools are an innovation killer. In this work, we study the interdependencies between management control and creativity and the question of the roles of the organizational context. If controlling tools are not totally suitable, they are widely used and praised by companies to manage their innovation processes. These processes can be compared to an iceberg where controlling tools depict the emerging part. We conducted a quantitative and a qualitative studies in innovative companies and in the social and solidarity economy. The comparison of these two contexts leads us to highlight the essential role of the organization which can generate creativity, the acceptance of an imbalance between the elements in tension which can be a source of questioning and a support to the innovation as well as the role of local managers as mediator between the organization and the field actors.

Key words : innovation ; innovation process ; management control ; formal control ; informal control ; control package.