

# Point d'avancement de thèse

## L'innovation managériale au sein des organisations à but non lucratif

Sous la direction de Mme Sophie Mignon et M. Marc Robert  
Université de Montpellier - Montpellier Business School

Marouane Khallouk – 1<sup>ère</sup> année

---

Assistant de Recherche – Montpellier Business School

PhD. Student – Université de Montpellier (MRM)



# Sommaire

- I) Une thématique de recherche pertinente ?
  - A) l'innovation managériale : un concept sous étudié
  - B) Les caractéristiques spécifiques des ONL
  
- II) Un programme de recherche fécond ?
  - A) Design général de recherche et planning de recherche
  - B) Intérêt théorique, économique et managérial
  
- III) 1<sup>er</sup> papier : les antécédents de l'innovation managériale au sein des ONL
  - A) Justification de la question de recherche
  - B) Méthode, résultats et discussion

# A) l'innovation managériale : un concept sous étudié

- **L'innovation** au cœur de la stratégie des entreprises aujourd'hui

*“Most of us understand that innovation is enormously important. It's the only insurance against irrelevance. It's the only guarantee of long-term customer loyalty. It's the only strategy for out-performing a dismal economy”*

A quel type d'innovation Gary Hamel fait-il référence ?

**L'innovation managériale !** L'invention et l'implémentation d'une nouvelle pratique managériale, processus, structure, ou technique afin d'atteindre les objectifs de l'organisation (Birkinshaw et al. 2008).

- Concept largement **sous étudié** comparé à l'innovation technologique (Birkinshaw & Mol 2006; Crossan & Apaydin 2010; Keupp et al. 2012).
- Certains auteurs ont mis en évidence **l'avantage compétitif** conféré par ce type d'innovation (Hamel 2006; Damanpour et al. 2009; Mol & Birkinshaw 2009)

# A) l'innovation managériale : un concept sous étudié

- Généalogie de l'innovation managériale ( Le Roy, Robert et Giuliani 2013)

Innovation administrative  
(Evan 1966)

2000's, resurgence de l' innovation managériale  
avec les auteurs de l' *Innovation Management  
Lab* (Hamel et al.)

Innovation organisationnelle  
(Kimberly Evanisko 1981; Damanpour  
1988). Première utilisation du terme  
innovation managériale

- Damanpour (2014) : Nouvelles approches pour améliorer les travail des managers, nouvelles stratégies organisationnelles, nouvelles structures et nouveaux processus qui transforment les procédures managériales et administratives

- Concerne essentiellement les entreprises et **très peu de recherches sur les ONL**

I) Une thématique de recherche pertinente ?

II) Un programme de recherche fécond ?

III) 1<sup>er</sup> papier : les antécédents de  
l'innovation managériale au sein des ONL

A) *l'innovation managériale : un concept sous étudié*

B) Les caractéristiques spécifiques des ONL

## B) Les caractéristiques spécifiques des ONL

- Le secteur à but non lucratif joue **un rôle économique majeure** :

Aux Etats unis, 2 millions d'ONL = 10, 7 millions d'employés (Salamon, 2012).

En France, 165 000 associations = 1 800 000 (Bazin et Malet, 2013)

- La **forte croissance** des ONL => forte **professionnalisation** => nouveaux **enjeux managériaux** pour des ONL de plus en plus **structurés**

ORGANISÉ

PRIVÉ

NE PAS  
REDISTRIBUER DE  
PROFIT

GOUVERNANCE  
INDÉPENDANTE

VOLONTAIRE

*Les 5 caractéristiques fondamentales faisant consensus suite à une vaste étude cross-nationale au sein de 22 pays (Salamon & Anheier, 1997)*

- ONL : **mission social** = financement, promotion, réalisation de programmes avec un impact social positif (Quarter et Richmond, 2001)

- Caractéristiques principales : **multiplicité de parties prenantes** (Anheier, 2014) et à fortiori des responsabilités associées, **dépendance externe**, importance des **valeurs organisationnelles**, de la **confiance interne** et **externe** (Tonkiss et Passey, 1999) mais aussi organisations **innovantes** (Dover & Lawrence, 2012)

**Innovation managériale**

- Concept sous étudié
- Avantage compétitif majeur
- Résurgence actuelle de l'intérêt

**Organisations à but non lucratif (ONL)**

- Poids économique croissant
- Professionnalisation et enjeux managériaux
- Organisations spécifiques et innovantes

**Gap théorique :**  
le processus d'innovation managériale au sein des organisations à but non lucratif

**1<sup>ère</sup> étude exploratoire**  
Antécédents de l'innovation managériale au sein des ONL

**Résultats étude de cas 1:**  
Emergence d'antécédents spécifiques pour les ONL

**Justification et affinement de la problématique :**  
**Comment l'innovation managériale est-elle implémentée au sein des organisations à but non lucratif ?**  
**Le cas des ONG internationales**

**Barrières** à la mise en œuvre d'innovation managériale au sein des ONL

**Facteurs clés de succès** de la mise en œuvre d'innovation managériale au sein des ONL

**Méthodologie :**  
Etude de cas unique ou étude de cas multiples

I) Une thématique de recherche pertinente ?

II) Un programme de recherche fécond ?

**A) Design général de recherche et planning de recherche**

B) Intérêt théorique, économique, managérial

III) 1<sup>er</sup> papier : les antécédents de l'innovation managériale au sein des ONL

**Justification et affinement de la problématique :**  
**Comment l'innovation managériale est-elle implémentée au sein des organisations à but non lucratif ?**  
**Le cas des ONG internationales**

**Barrières** à la mise en œuvre d'innovation managériale au sein des ONL

**Facteurs clés de succès** de la mise en œuvre d'innovation managériale au sein des ONL

**Méthodologie :**  
Etude de cas unique ou étude de cas multiples

**Programme de recherche post-thèse**

## Etudes quantitatives

- Validations des propositions issues de l'étude de cas ?

## Effets de l'IM sur la performance

- L'innovation managériale au sein des ONL : Quels effets pour quelle performance ?

## Relations de l'IM avec d'autres innovations

- Quelles relations entre IM et autres innovations dans les ONL : complémentarité ? Antériorité ?

I) Une thématique de recherche pertinente ?

II) Un programme de recherche fécond ?

**A) Design général de recherche et planning de recherche**

B) Intérêt théorique, économique, managérial

III) 1<sup>er</sup> papier : les antécédents de l'innovation managériale au sein des ONL

# A) Design général de recherche et planning de recherche

## 1<sup>ère</sup> année

Revue de littérature

1<sup>ère</sup> papier cas sur les  
antécédents spécifiques

Début de l'enquête terrain sur  
l'implémentation

## 2<sup>ème</sup> année

Terminer l'enquête terrain et  
analyse des résultats

Revue de littérature

Début 2<sup>ème</sup> papier sur les  
barrières à la mise en œuvre

## 3<sup>ème</sup> année

Terminer le 2<sup>ème</sup> papier sur les  
barrières à l'implémentation

3<sup>ème</sup> papier sur les facteurs  
clés de succès

Rédaction finale de la thèse

I) Une thématique de  
recherche pertinente ?

II) Un programme de recherche fécond ?

**A) Design général de recherche et planning de recherche**

B) Intérêt théorique, économique, managérial

III) 1<sup>er</sup> papier : les antécédents de  
l'innovation managériale au sein des ONL



# B) Intérêt théorique, économique, managérial

## Intérêt théorique

- Confronter le concept d'innovation managériale aux spécificités des ONL
- Approfondir la littérature sur l'innovation au sein des ONL

## Intérêt économique

- L'innovation managériale => avantage compétitif durable.  
Nombre d'IM = nombre IT en France
- Le poids des ONL pèse de plus en plus lourd dans l'économie actuelle.

## Intérêt managériale

- Mettre en avant les enjeux managériaux émergents dans les ONL qui se fortement structurées.
- Donner des préconisations aux managers sur comment mettre en œuvre une IM au sein des ONL

# A) Justification de la question de recherche

- **Nombreuses études** sur les **antécédents** de l'innovation managériale au sein des **entreprises** (Damanpour et Aravind, 2012; Volberda et al., 2013)
- **Seulement 3 articles** ont abordé le sujet au sein des ONL avec des études sur l'innovation administrative : **résultats controversés + récente littérature sur l'IM non abordée**

	Secteur à but lucratif	Organisations à but non lucratif	
Antécédents internes à l'innovation managériale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralisation</li> <li>- Formalisation</li> <li>- Taille</li> <li>- Leadership</li> <li>- Attitude managériale envers le changement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ancienneté des managers</li> <li>- Le nombre de diplômés</li> <li>- Communication interne</li> <li>- Actions d'agents internes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralisation</li> <li>- Ancienneté de la direction</li> <li>- Transformationnel leadership?</li> <li>- Culture organisationnelle ?</li> </ul>
Antécédents externes à l'innovation managériale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participations à des réseaux externes</li> <li>- Sources externes de connaissances</li> <li>- Action d'agents externes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relations interorganisationnelles (assistance technique )</li> </ul>	

**Quels sont les antécédents de l'innovation managériale au sein des organisations à but non lucratif ?**

I) Une thématique de recherche pertinente ?

II) Un programme de recherche fécond ?

III) 1<sup>er</sup> papier : les antécédents de l'innovation managériale au sein des ONL  
**A) Justification de la question de recherche**  
 B) Les caractéristiques spécifiques des ONL

## B) Méthode, résultats et discussion

- **Etude de cas** au sein de deux **ONG internationales** ayant introduite le même type d'innovation managériale : **Action contre la faim et Secours Islamique France**
- **ONG** représentatif de l'évolution structurelle des ONL : nombre d'ONG internationales a doublé de 1990 à 2010 et **poids économique important** (Anheier, 2014); organisations **structurées et professionnalisées**.
- **Dimension internationale** favorise l'adoption d'innovation managériale (Mol & Birkinshaw, 2009)
- **Données primaires et secondaires** : entretiens semi-directifs, analyse documentaire de données internes et externes

	Action Contre la Faim	Secours Islamique France
Date de création	1979	1991
Nombres de salariés	6783 dont 370 au siège	471 dont 107 au siège
Budget annuel	100 Millions €	30 Millions €
Type d'ONG	ONG d'urgence humanitaire ONG de développement	ONG d'urgence humanitaire ONG de développement
Présence international	Présente dans 46 pays	Présente dans 29 pays

I) Une thématique de recherche pertinente ?

II) Un programme de recherche fécond ?

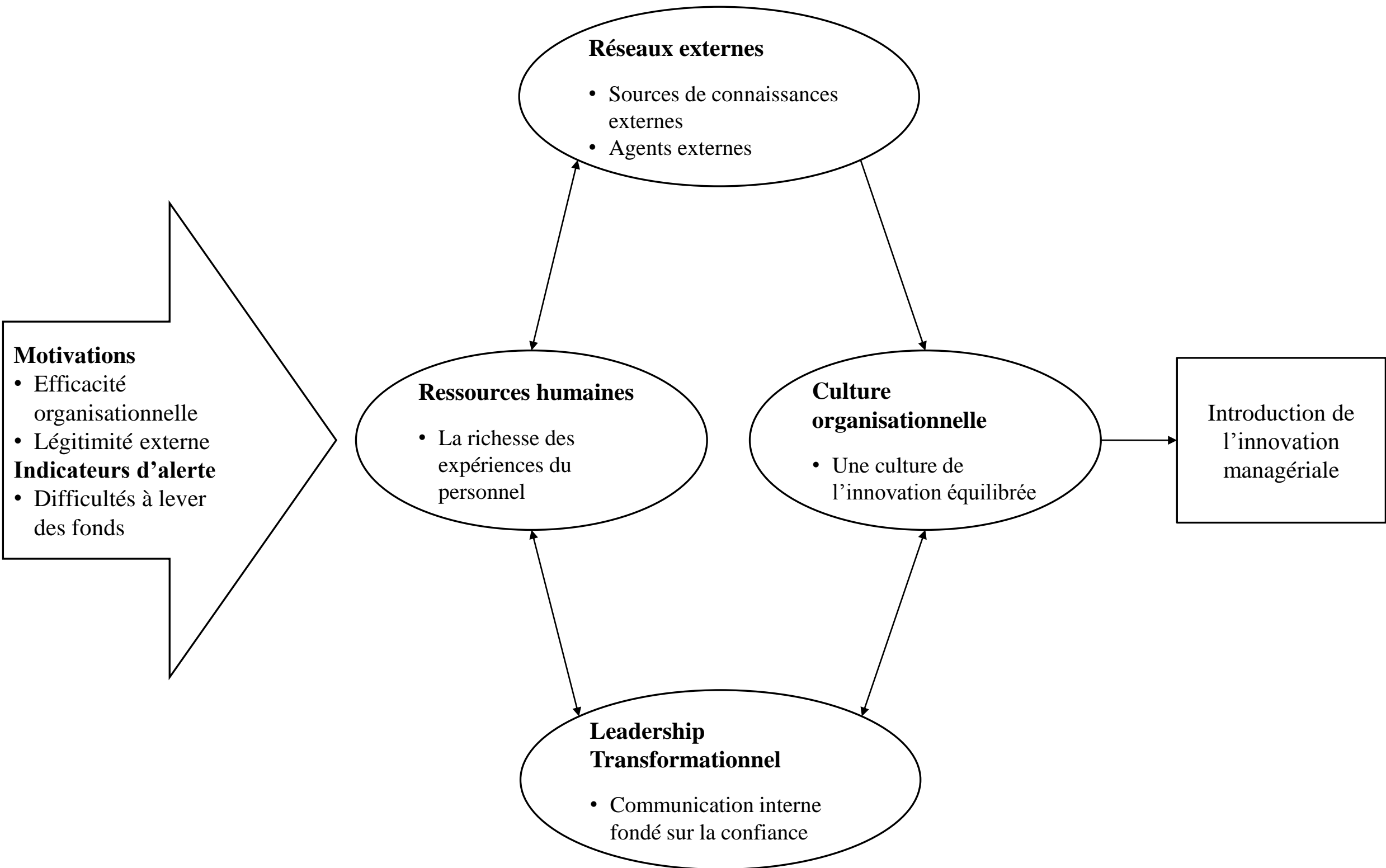
III) 1<sup>er</sup> papier : les antécédents de l'innovation managériale au sein des ONL

A) Justification de la question de recherche

**B) Méthode, résultats et discussion**

Antécédents internes	Antécédents externes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le management d'une culture de l'innovation équilibrée intégrant les spécificités des ONL</li> <li>• La richesse de l'expérience du personnel</li> <li>• Leadership transformationnel</li> <li>• Communication interne fondée sur un principe de confiance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les conditions de financement</li> <li>• Participations à des réseaux externes pour obtenir des informations</li> <li>• Collaboration directe d'agents externes</li> </ul>

- *P1 : Le management d'une culture de l'innovation équilibrée permet de créer un climat favorable à l'introduction d'innovation managériale au sein des ONL.*
- *P2 : Les employés expérimentés utilisent leurs connaissances acquises précédemment afin de proposer des idées nouvelles pour l'introduction innovation managériale au sein des ONL*
- *P3 : Une communication interne fondé sur la confiance au sein des ONL facilite le rôle du leadership transformationnel d'encadrer une culture de l'innovation équilibrée et de saisir le potentiel des employés.*
- *P4 : L'émergence de difficultés à lever des fonds au sein des ONL peut être un indicateur d'alerte sur l'importance d'introduire une innovation managériale*
- *P5 : Les ONL introduisent une innovation managériale pour améliorer leur efficacité productive mais aussi pour acquérir une légitimité externe.*



I) Une thématique de recherche pertinente ?

II) Un programme de recherche fécond ?

III) 1<sup>er</sup> papier : les antécédents de l'innovation managériale au sein des ONL  
 A) Justification de la question de recherche  
 B) *Méthode, résultats et discussion*

---

**Merci de votre attention**

