Revue Internationale des Sciences de Gestion
ISSN: 2665-7473
Volume 3 : Numéro 2

Les barrières à l'adoption de l'innovation managériale : cas de la méthode ABC

Barriers to managerial innovation adoption : a case of activity based costing

EL BELLOUTE Ghizlane
Doctorante en 3ème année
FSJES Souissi
Université Mohammed V - MAROC
Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires et Développement Durable
ghizlane_elbelloute@um5.ac.ma

KARIM Khaddouj
Professeur de l'Enseignement Supérieur
ENSET de Rabat
Université Mohammed V - MAROC
Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires et Développement Durable
Khaddouj.karim@um5.ac.ma

Date de soumission : 08/03/2020
Date d'acceptation : 20/04/2020
Pour citer cet article :
EL BELLOUTE.G & KARIM K. (2020) «Les barrières à l'adoption de l'innovation managériale : cas de la méthode ABC», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 2 » pp : 520 – 543

Digital Object Identifier : https://doi.org/10.5281/zenodo.3778760

Résumé

En se basant sur l'approche par les barrières à l'adoption d'une innovation managériale, la présente recherche a pour objectif d'identifier les obstacles à la diffusion des innovations managériales particulièrement la méthode ABC. La majorité des travaux ayant été associé à la méthode ABC l'ont traité sous l'ongle des déterminants favorables à l'adoption. Cet article préconise une approche opposée en se penchant sur les freins relevés par certains auteurs dans leur analyse du processus d'adoption de la méthode ABC afin de trouver des explications aux faibles taux de diffusion de la méthode auprès des entreprises. Nous avons essayé de mettre en évidence le décalage qui existe entre les avantages alloués à la méthode ABC et les obstacles relevés par un certain nombre de recherche avec comme cadres d'analyse la classification de Piatier (1984) et la perception des attributs d'une innovation élaborée par Rogers (1995). En définitive, notre analyse semble une piste de recherche susceptible d'apporter des éléments de réponse à la question des faibles taux d'adoption de la méthode ABC.

Mots clés : innovation managériale; barrières ; méthode ABC ; adoption; diffusion.

Abstract

Based on the barrier approach to the adoption of managerial innovation, this research aims to identify the obstacles to the dissemination of managerial innovations, particularly the activity based costing method. Most of the work associated with the Activity Based Costing method has treated it under the determinants favorable to adoption. This article advocates an opposite approach by looking at the obstacles identified by some authors in their analysis of the process of adopting the Activity Based Costing method in order to find explanations for the low rates of dissemination of the method to businesses.

Keywords : managerial innovation ; barriers; Activity Based Costing method; adoption; diffusion.

Introduction

L'examen de l'innovation managériale constitue une avancée significative dans la voie de l'analyse des processus d'innovation et permet de repenser l'innovation en l'associant à d'autres domaines notamment organisationnels. En 1939, Schumpeter a distingué l'innovation de l'invention et proposé une typologie de l'innovation, qui dépasse le seul aspect technologique longtemps imposé. A partir des années 1980, plusieurs auteurs ont proposés de centrer leurs recherches de nature non technologiques. Kimberly (1981) a été l'un de ces premiers auteurs à avoir utilisé l'expression d'innovation managériale. Plus tard ce concept a été repris par d'autres chercheurs (Damanpour, 1987 ; Birkinshaw & Mol, 2006 ; Hamel, 2006 ; Birkinshaw et al., 2008 ; Damanpour & Aravind, 2012 ; Jaouen & Roy, 2013) qui ont noté une sous-estimation de l'innovation managériale comparée à l'innovation technologique, pourtant considérée comme facteur majeur contribuant à la performance des entreprises(Hamel, 2000). Plusieurs courants de recherche se sont intéressés à l'étude de la diffusion de ces innovations afin de comprendre comment les organisations interagissent avec leur environnement interne et externe, et pourquoi une innovation serait adoptée et utilisée par certaines organisations et pas d'autres (Wenisch, 2004) cité par (Errami & Guehair, 2000).

Dans le contexte marocain, un travail a été mené par (kerroum & El Abbadi, 2019), afin d'identifier les facteurs déterminants de l'adoption d'une innovation managériale par les organisations non marchandes. L'étude propose un modèle global et pratique à partir de plusieurs cadres théoriques des facteurs pouvant expliquer la décision d'adoption de l'innovation managériale.

Dans une étude réalisée en 2008, Birkinshaw et Mol (2006) ont étudié le processus d'émergence d'onze innovations managériales. Parmi ces innovations, ils évoquent la comptabilité par activité, appelée aussi Méthode ABC, qu'ils présentent comme une nouvelle méthode de calcul des coûts de revient plus réaliste. Jaouen et Le Roy, 2013 soulignent dans leurs travaux que les fonctions de l'entreprise sont toutes issues et transformées par des innovations managériales. Parmi ces fonctions, le contrôle de gestion qui a connu de nombreuses innovations comme la méthode ABC ou même récemment le Balanced Scorecard.

Dans ce contexte aussi, les travaux ayant étudié la méthode ABC l'ont entièrement fait sous l'angle de la diffusion des innovations managériales développés par Rogers (1995). Ainsi, nous avons constaté l'absence d'études portent sur les obstacles de l'innovation. Il est alors

important d'identifier pourquoi certaines entreprises procèdent à l'adoption des certaines innovations managériales et pourquoi d'autres ne le font pas. Pour Keupp, et al. (2011) et Segarra-Blasco & GarciaQuevedo (2008), les nombreuses études ayant été menées ces dernières années sur le sujet de l'innovation l'ont traité du point de vue « déterminants » plutôt que barrières à l'innovation. C'est pour cela que peu de connaissances existent à ce sujet. Les barrières sont entendues comme des obstacles qui entravent ou freinent le processus d'innovation dans une organisation (Segarra-Blasco, et al., 2008).

Notons également, que certaines barrières sont largement reconnues et habituellement considérées comme déterminantes pour l'adoption d'une innovation managériale. Par exemple, les facteurs humains et organisationnels sont distingués en premier lieu, suivis des ressources financières.

Dans ce sens, le processus d'adoption de la méthode ABC par une organisation est loin d'être automatique et rencontre de nombreux obstacles. Notre objectif dans cet article est d'améliorer notre compréhension du processus d'adoption de la méthode ABC en tant qu'innovation managériale, mais cette fois-ci en se plaçant dans la filiation des recherches récentes basées sur l'approche par les barrières à l'innovation. Ce travail répond **à la question centrale de savoir quels sont les principaux obstacles à l'adoption d'une innovation managériale ?** La question peut alors se comprendre de deux manières : ***d'abord quels sont les principaux facteurs qui freinent ou bloquent l'adoption d'une innovation managériale telle que la méthode ABC ?*** Ensuite, ***quelle analyse doit –on faire de ces obstacles pour obtenir une représentation complète et comment les catégoriser?***

Dans ce cadre, notre article sera articulé, en plus de l'introduction, en trois sections. La première section consiste à définir le concept d'innovation managériale puis justifier en quoi la méthode ABC peut être considérée comme innovation managériale. La seconde section est consacrée à la présentation du cadre théorique dans lequel s'inscrit notre recherche à savoir l'approche par les barrières à l'innovation en présentant une grille des facteurs internes et externes (Piatier, 1984) identifiés comme barrières à l'adoption de l'innovation. Quant à la troisième et dernière section, nous proposons de présenter notre utilisation de cette approche pour contribuer à l'analyse des obstacles identifiés par des recherches antérieures comme explication des faibles taux d'adoption de la méthode ABC.

1. La méthode ABC comme innovation managériale

Depuis l'apparition du concept de l'innovation managériale, de nombreux chercheurs se sont attachés à le définir. Par opposition à l'innovation technologique, le concept de l'innovation managériale a été d'abord distingué de l'invention. L'invention est une pratique qui consiste à découvrir ou créer quelque chose de nouveau. Schumpeter lui revient aussi le mérite de faire la distinction entre «l'innovation absolue» et «l'innovation relative». Pour la première conception, certains auteurs jugent que les produits ou processus nouveaux sont ceux qui n'existaient pas auparavant (technologiques ou organisationnels). Les auteurs qui s'inscrivent dans la deuxième conception relativiste de l'innovation, expliquent que la nouveauté est surtout question de perception par l'entité qui considère l'utilisation de l'innovation pour la première fois.

Rogers (1995), célèbre par sa théorie sur la diffusion des innovations, rejoint clairement les adeptes de la conception relativiste de l'innovation en confirmant qu'elle est une démarche ou un produit perçu comme nouveau par l'organisation et les individus qui la composent. Cette conception est également approuvée par Gilbert (1998), pour qui l'innovation managériale peut être considérée comme une combinaison nouvelle de moyens, matériels et/ou conceptuels, déjà existants et/ou nouveaux, par rapport à la gestion de l'entreprise mais qui peut être perçue comme nouvelle par l'individu ou toute organisation l'adoptant. Alcouffe (2004), affirme également que l'interprétation de la nouveauté peut se faire aussi selon une perception relativiste.

Bien qu'elles soient étudiées moins que les innovations technologiques, certaines innovations managériales ont connu un tel succès qui a poussé les chercheurs à les explorer afin d'identifier les facteurs clés de leurs succès ou encore leurs raisons d'échecs. Parmi ces innovations managériales, il s'agit de pratiques relatives à l'organisation industrielle initiées dans les systèmes de production Toyota, comme le Lean management ou encore le management de la qualité totale (Dubolouz, 2013). Pour le contrôle de gestion, l'innovation managériale qui a fait couler beaucoup d'encres ces dernières années est celle de la méthode ABC.

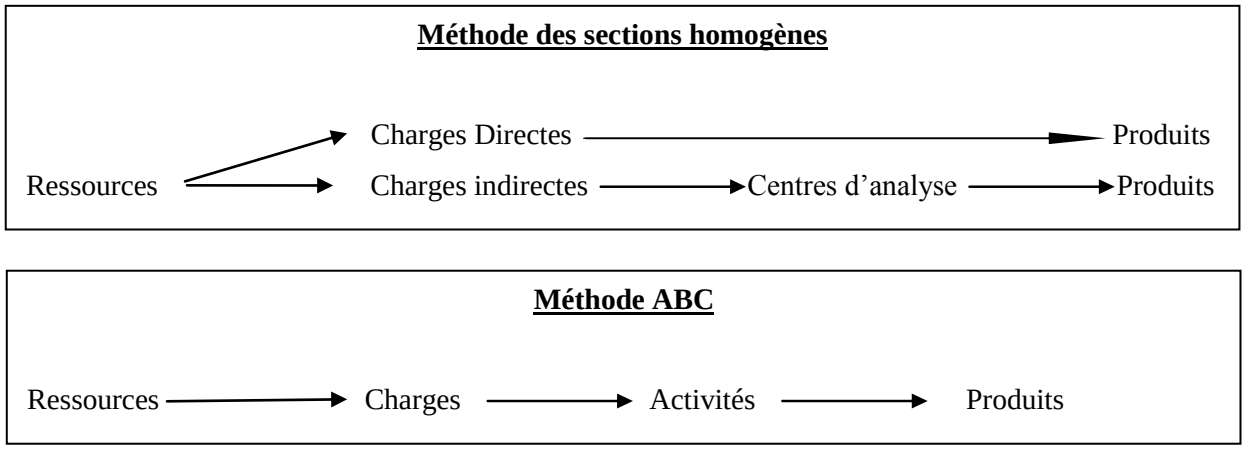
Le débat sur le caractère nouveau de cette méthode n'a pas été tranché à la date du jour. Pour certains, la méthode ABC et la méthode des sections homogènes sont différentes. Pour d'autres, les discours qui accompagnent cette méthode sont exagérés et la méthode n'apporte pas réellement des idées nouvelles mais plutôt une réinvention des méthodes dites

traditionnelles. Les arguments utilisés par ces derniers considèrent que les notions d'activités et d'inducteurs de coût sont plutôt équivalentes à ceux des sections homogènes et d'unités d'œuvre. En nous appuyant, sur les développements de Gilbert, pour qui une innovation est une combinaison nouvelle de concepts nouveaux ou déjà existants. Ainsi, même si la méthode ABC emploie des concepts déjà existants, n'empêche que la combinaison de ces concepts employée par la méthode ABC soit nouvelle. Cette nouvelle combinaison réside d'abord dans l'utilisation de la méthode ABC dans l'analyse stratégique des entreprises grâce à l'emploi du concept d'« activités » comme ceux de la chaine de valeur de Porter (1986), ensuite, le recours à des unités d'œuvre multiples et particulièrement non volumiques en comparaison avec la méthode des sections homogènes.

Le second point concernant le caractère nouveau de la méthode ABC, est lié à la vision « nouvelle » du fonctionnement de l'entreprise. Cette vision nouvelle est celle d'une organisation d'entreprise en processus et activités de façon horizontale et transversale. Le schéma présenté dans la figue 1 trace la différence d'organisation entre les deux méthodes traditionnelles et l'approche par activités. Bouquin (1993), cité par Alcouffe (2004), affirme que le caractère nouveau de la méthode ABC par rapport aux méthodes dites traditionnelles, réside dans la vision transversale qu'implique la mise en position de la notion d'activités au lieu d'une approche verticale mais également dans la logique de processus qui remplace celle du cloisonnement. D'autres auteurs également comme Bescos et Mendoza (1994) notent que l'analyse par processus contribue de manière efficace à la gestion transversale de l'entreprise. Pour Lebas qui est revenu sur la similitude faite entre les deux méthodes, il est évident que la méthode ABC comporte une révolution. Il cite que : « Le parallélisme apparent des deux approches ne doit pas faire oublier au lecteur qu'il y a révolution dans l'approche A Base de Causes. […] L'approche traditionnelle repose sur une structure par centre de responsabilité hiérarchique (section de type budgétaire), l'approche A Base de Causes, elle, regarde l'entreprise comme étant un réseau de processus ou d'activités transfonctionnels». En définitive, comme le souligne Mévellec, la méthode ABC repose sur une vision différente du fonctionnement de l'entreprise et sur une nouvelle approche de la valeur. Il note que la mise en œuvre de la méthode ABC comme nouvelle méthode de calcul de coûts modifie la création de sens au sein de l'entreprise grâce à sa réduction de la complexité de l'organisation en s'appuyant sur les processus comme des regroupements transversaux.

Figure 1 : Comparaison entre la méthode des sections homogènes et la méthode ABC

(Source : Bescos et Mendoza, 1994, p.40)



2. L'approche par les barrières à l'adoption de l'innovation managériale

L'adoption d'une innovation managériale à l'instar de la méthode ABC, s'inscrit dans le cadre d'une opération complexe et hautement stratégique, qui peut se heurter à des difficultés ou obstacles. Les études ayant analysées les obstacles à l'adoption de l'innovation l'ont surtout fait pour les innovations technologiques. Ces études proposent d'explorer le rôle des barrières à l'innovation, en se focalisent principalement sur les facteurs liés à la perception de l'importance des barrières (Mohnen & Rosa, 2000; Baldwin & Lin, 2002; Galia & Legros, 2004 ; Iammarino & al., 2009) ou encore sur l'impact des obstacles (principalement financiers) sur la propension à innover (Tourigny & Le, 2004; Mancusi & Vezzulli, 2010).

A partir de ces principes, les chercheurs ont procédés à plusieurs classements de ces obstacles. Par exemple, Freel (2000) classent les contraintes en cinq éléments : l'accès au financement externe (particulièrement pour les petites entreprises), les compétences managériales, le marketing, le savoir faire et l'information. D'autres auteurs comme Blasco & al. (2008) parlent de barrières de coûts ou encore de barrières liées à la connaissance du marché.

L'une des classifications les plus utilisées dans les études empiriques est celle de Piatier (1984) réalisée pour la Commission des Communautés européennes, dans huit pays européens auprès des petites et moyennes entreprises. Il a conclu que les obstacles sont de trois types :

- ✓ **Obstacles internes** : relatives aux ressources de l'entreprise à savoir : les ressources financières, les ressources humaines ou encore les ressources techniques.

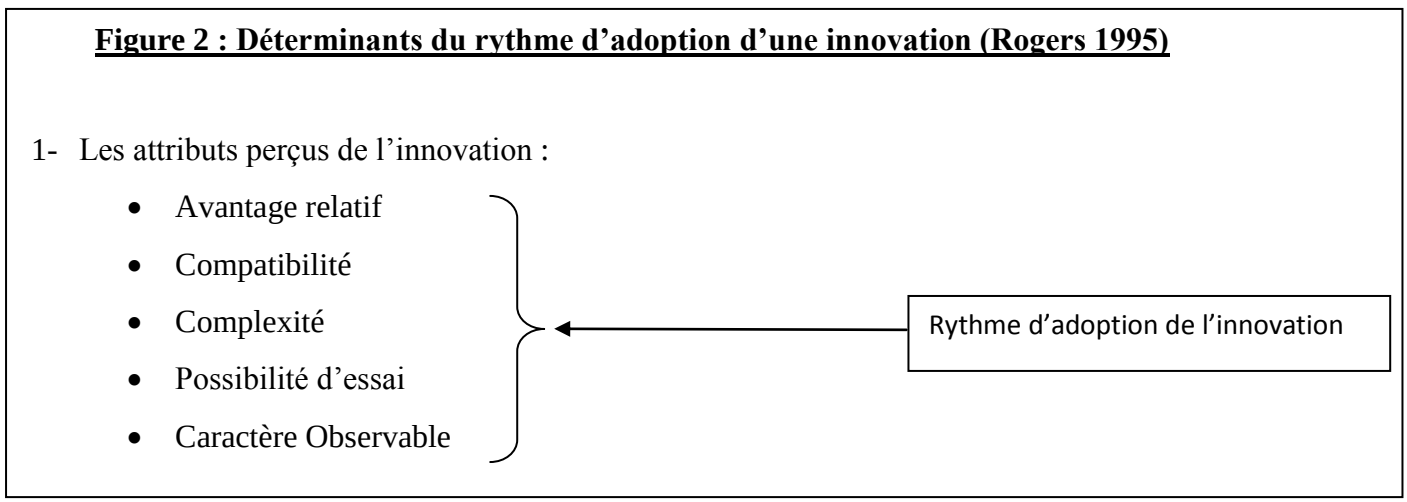
- ✓ **Obstacles externes à l'entreprise** : elles correspondent aux freins extérieurs à l'entreprise comme : la difficulté d'obtenir des informations, la difficulté de trouver des partenaires ; la difficulté d'accès aux sources de financement extérieures ; etc….
- ✓ **L'environnement externe de l'organisation :** régulations gouvernementales, actions politiques.

D'Este et al.,2012) dans une étude plus récente intitulée : « Obstacles à l'innovation ?Les barrières révélées Vs les barrières dissuasives ». Pour lui, les barrières révélées sont celles auxquelles les entreprises innovantes sont naturellement exposées du fait de leur propension à la technologie. Ces obstacles ne freinent pas le processus d'innovation mais le ralentit. Cela provient essentiellement du fait que l'engagement dans l'activité d'innovation augmente la prise de conscience des entreprises des difficultés y associées. Tandis que les obstacles dissuasifs impliquent que l'engagement des entreprises dans les activités d'innovation est considérablement réduit ou découragé par la présence d'obstacles (Mohnen & Röller, 2001, 2005; Savignac, 2006, 2008; Tiwari et al., 2007; Mancusi & Vezzulli, 2010).

Dans notre étude, la classification de Piatier(1984) en deux catégories (internes et externes) semble la plus appropriée. Les contraintes liées à l'environnement ne seront pas pris en compte car dans le cas de l'innovation managériale que nous proposons d'étudier, il n'existe pas de contraintes liées aux politiques gouvernementales. Par contre, nous proposons de rajouter une troisième catégorie, émanant des travaux de Rogers (1995), présentée dans la figue 2 ci-après, pour qui : la perception des attributs de l'innovation par les adoptants peut constituer des barrières à son adoption (Damanpour & Aravind, 2012 ; Dubouloz, 2013).

Par exemple, la méthode ABC a été souvent perçue comme méthode complexe et difficile à mettre en œuvre du fait qu'elle utilise une cartographie des activités assez détaillée, que l'entreprise doit veiller à maintenir et actualiser de façon permanente, ce qui lui vaut d'être considérée comme une usine à gaz. Ainsi, les attributs perçues de l'innovation peuvent être à la fois des éléments favorables à l'adoption d'une innovation mais également être considérée comme des barrières à l'innovation dans le cas contraire.

Figure 2 : Déterminants du rythme d'adoption d'une innovation (Rogers 1995)



Notre choix des classifications des barrières repose également sur la clarté des obstacles et le coté pratique de la collecte de l'information auprès des interviewés. Ces obstacles seront facilement compréhensibles, et font probablement à notre sens le tour des obstacles cités dans la revue de littérature.

Dans ce qui suit, nous revenons sur la définition de chaque obstacle pour plus de clarifications et afin d'identifier les obstacles qui seront retenus dans notre étude de la méthode ABC.

2.1 Les barrières internes

Les barrières internes sont celles en relation avec les capacités financières (ressources financières limitées, délais du retour sur investissement long..) et à la nature humaine (manque du temps, d'expertise technique, de personnel qualifiée, l'attitude du top management face aux changements et risque, la résistance des employés face au changement…). D'autres obstacles en lien avec la structure de l'entreprise (Hadjimanolis,1999) peuvent être identifiés dans cette catégorie, à savoir (la centralisation et manque de coopération inter-activités, flou dans les rôles ; l'absence de focus stratégique sur l'innovation).

Une entreprise se trouve face à des obstacles internes quand elle manque de ressources financières internes ou lorsque le top management considère que le coût de l'innovation est important. Trois éléments fondamentaux relatifs au facteur humain: l'expertise, la motivation et le support du top management. L'expertise peut être restreinte par la connaissance. Les barrières de connaissances s'implantent pour motif du manque d'expériences ou de l'évolution des connaissances. Au premier rang des barrières internes dans le cas d'une

innovation managériale, des études font état de l'importance de la résistance au changement, du manque de temps management, de la non priorisation des innovations managériales dans les axes stratégiques ou encore du manque de qualifications du personnel, face aux barrières financières. Wagner (2011) a été l'un des premiers auteurs à avoir étudié deux innovations : l'une technologique (Rapid Manufacturing pour la gestion de production), et l'autre managériale (Lean Management) dans deux grandes entreprises du secteur automobile. Il explique que les principales barrières à l'innovation managériale incrémentale sont la résistance au changement par les salariés et le flou relevé dans la définition des rôles. Tandis que pour l'innovation technologique radicale, les barrières sont : le manque de planification stratégique, la résistance au changement, puis l'inexpérience technologique.

2.1.1 Les barrières financières

Le coût a toujours été considéré comme la barrière la plus importante face à l'innovation. La notion de coût n'est pas la même selon qu'il s'agit de l'innovation technologique ou managériale. Pour la première, on parle du « coût du développement de l'innovation » (Segarra-Blasco et al., 2008). Pour les Innovations technologiques, le coût est généralement très important pendant la phase R&D est constitue une vrai barrière. Pour les innovations managériales, le coût est souvent lié à la phase de mise en œuvre, relativement moins important il est toutefois perçu avec un retour sur investissement moins concret et visible.

2.1.2 Les barrières liées au facteur humain

Dans les barrières liées au capital humain, nous retiendrons essentiellement six éléments importants qui peuvent être dissuasifs face à une décision d'adoption de l'innovation managériale à savoir :

- **Le manque de temps :** les managers sont la plupart du temps, occupés par le court terme et les reportings d'activité continus, qu'ils ne trouvent pas le temps pour repenser les méthodes de travail et introduire de nouvelles innovations managériales. Ils sont le plus souvent préoccupés par la gestion quotidienne de leurs produits actuels et marchés.
- **Manque de qualification** : L'état d'esprit qui caractérise le management d'une entreprise se reflète dans la qualité et la compétence de son personnel. Certaines entreprises présentent des carences en matière du personnel qualifié et sont par conséquent désintéressé par tout processus d'innovation managériale. Glaeser (2000) explique que le potentiel de création des connaissances dépend essentiellement du niveau de qualification élevée requis pour le personnel afin de créer des activités à forte valeur ajoutée. La disponibilité d'un personnel

qualifié, et en particulier avec un degré élevé d'enseignement supérieur, dote les entreprises de talents qui aurait un effet sur le pourcentage des activités à forte valeur ajoutée (Florida et al , 2007).

- **Résistance au changement** : que cela soit de la part du top management ou des salariés de l'entreprise. La résistance interne est souvent une barrière face aux nouveaux processus ou produits innovants pour intérêt personnel (Hauschildt et al., 2001).Parfois, la résistance provient de la faible qualification du personnel et manque de formation pour accompagner la mise en œuvre du projet de l'innovation managériale (Hausman 2005). La résistance intervient majoritairement à la phase de mise en œuvre de l'innovation managériale et touche largement le personnel avec une ancienneté plus élevée.
- **Le manque du support Management** : le support du management est très important pour accompagner les entreprises dans les phases d'initiation et de mise en œuvre d'un processus d'adoption d'une innovation managériale.
- **Le manque de coopération inter-activités :** les acteurs de l'entreprise peuvent avoir des intérêts convergents vers la réalisation des objectifs communs de l'organisation qui les relie à savoir la pérennité de l'entreprise et sa croissance mais des situations de conflits peuvent parfois dégénérer. Prenant l'exemple de la méthode ABC, la méthode est un outil utilisé par le contrôleur de gestion qui relève de la direction financière et qui informe sur les coûts des activités dans d'autres départements. La coopération entre différentes directions est nécessaire afin d'atteindre les résultats attendus. C'est l'effort de chaque manager de mettre sous contrôle son département, projet ou activité. Pour Godener et Fornerino (2005), les managers jouent un rôle déterminant en termes de qualité de l'information véhiculée et traitée dans le cadre du processus du contrôle de gestion. Ainsi, un manque de coopération entre managers et contrôleurs de gestion peut constituer dans le cadre de l'innovation managériale étudiée (la méthode ABC) une barrière à la mise en œuvre et poursuite d'usage de cette méthode sur le terrain.
- **Absence de facteur stratégique sur l'innovation managériale :** cet obstacle peut être lié au support de la Direction. En effet, le faible engagement de la direction, qui ne veille pas à instaurer une culture de l'innovation, ne réussit pas à mettre en œuvre une stratégie d'innovation quelconque (Hausman, 2005). Toutefois, Freel (2000) a

constaté que certaines entreprises sont affrontées à une incapacité à attirer du personnel qualifié, dont le rôle est de promouvoir le processus d'innovation dans une stratégie réussie. En effet, le processus d'innovation implique une réorganisation de l'entreprise que ce soit dans la redéfinition des pratiques de travail mais aussi les hiérarchies et les disciplines que certaines entreprises sont incapables de réaliser.

- **Flou dans les rôles :** dans certaines entreprises, il peut y avoir ambiguïté de rôle lorsque l'information adéquate pour accomplir son rôle dans le cadre d'un processus d'adoption d'une innovation n'a pas été définie de façon satisfaisante et adéquate. La communication est très importante via des formations lors d'un tel projet afin de s'assurer de la circulation de l'information. Le flou dans les rôles, diminue fortement la capacité d'intervention des individus, puisqu'elle représente un manque d'information à propos des comportements attendus. Elle est un obstacle à la réussite du projet d'adoption d'innovation managérial et source d'épuisement professionnel (baisse de motivation du personnel).

2.2 Les barrières externes

Les obstacles externes sont liés à des difficultés d'accéder au financement externe en cas de capacités financières internes limitées, de trouver des partenaires susceptibles d'accompagner l'entreprise dans son chantier de l'adoption de l'innovation considérée ou encore de la difficulté de disposer de l'information et de la documentation relative à l'innovation. Cette dernière implique le rôle à jouer par les universitaires et politiques gouvernementales en matière de formation et programmes universitaires actualisés. Ces barrières sont clairement plus difficiles à surmonter que les barrières internes, qui peuvent être résolus par l'entreprise (Lim & Shyamala, 2007). En ce qui suit, nous allons expliquer la raison pour laquelle ces barrières peuvent être contraignantes pour l'entreprise.

2.2.1 Les barrières liées à l'accès au financement externe :

L'accès au financement peut être une barrière à l'adoption d'une innovation managériale au même titre que l'innovation technologique. Cette barrière est particulièrement observée chez les PME marocaines, très peu structurée et avec peu de formalisme. Afin de renforcer la performance et les capacités des entreprises, la problématique d'accès au financement doit être levée. Cette barrière n'est cependant pas toujours réalisable pour les entreprises qui sont parfois fragilisés avec l'ouverture à l'économie internationale et caractérisées par une

faiblesse des fonds propres.

2.2.2 Les barrières liées à la difficulté de trouver des partenaires :

L'adoption et mise en œuvre d'une innovation managériale nécessite parfois une remise en cause du système organisationnel et d'information. En effet, pour accompagner toute entreprise dans son projet d'adoption d'une innovation managériale, notamment la méthode ABC étudiée ici, il est souvent demandé de l'adapter sur le système existant ou de mettre en place un logiciel spécialisé qui permet de collecter et traiter les données de façon fiable par les différents membres de l'entreprise. Dans les deux cas cela implique un changement du référentiel par les utilisateurs qui devront intégrer le nouveau système. Il arrive aussi que la méthode ABC soit implémentée en choisissant de conserver en parallèle les systèmes classiques. Pour mener tous ces chantiers, l'entreprise a besoin dans la majorité des cas de se faire accompagner par un cabinet externe. Le choix n'est pas toujours évident car des prestataires peuvent entamer le chantier et abandonner à mi-chemin, fournir un modèle incompatible avec les attentes de l'entreprise ou encore ne pas former suffisamment les utilisateurs sur la poursuite d'usage du système. Certaines entreprises finissent par renoncer à la saisie et maintien du système élaboré.

2.2.3 Les barrières liées au manque d'informations

Le manque d'informations ou de documentation suffisante sur la méthode ABC constitue une barrière à son adoption. Les taux de connaissance de la méthode ABC ne sont pas élevés. Même les entreprises qui connaissent la méthode rencontrent des difficultés à trouver des logiciels adéquats ou mettre en œuvre la méthode avec toutes ses composantes.

2.3 Les barrières liées à la perception des attributs de l'innovation

Toute innovation possède des caractéristiques qui différent d'une recherche à l'autre. Pour Rogers (1995), cinq caractéristiques ont été soulevés par plusieurs recherches: l'avantage relatif, la compatibilité, la complexité, la possibilité d'essai et l'observabilité.

- L'avantage relatif :

Rogers (1995, p.21) l'explique par le degré de perception qui fait qu'une innovation est considérée plus performance que les solutions précédentes ou actuelles. Autrement dit, cela correspond à la différence perçue entre la pratique ou processus innovant et celui qu'elle remplace. Ainsi, plus une innovation est considérée avoir un avantage relatif plus

l'organisation montrera de l'intérêt pour son adoption.

- La compatibilité :

Il désigne par « compatibilité » le degré perçu d'adéquation de l'innovation avec les valeurs, et pratiques existantes de l'organisation. La compatibilité de l'innovation avec le système de valeurs d'une organisation influence positivement la rapidité du processus d'adoption.

- La complexité

Rogers (1995, p.242) la définit comme la perception difficile d'assimiler les fondements et le fonctionnement d'une innovation. Certaines innovations managériales sont considérés par les adoptants potentiels sans ambigüité quelconque, tandis que d'autres ne le sont pas. Ceci constitue certainement une barrière, car plus une innovation sera perçue comme complexe, plus son processus d'adoption sera lent voire même rejeté.

- La possibilité d'essai

Selon Rogers, une innovation qui peut être facilement utilisée sur un petit périmètre avant de l'adopter complètement aura tendance à être adoptée plus facilement. Dans leur étude, Gopalakrishnan et Damanpour, sont revenus sur la notion de complexité, en y intégrant la dimension « divisibilité » pour eux : plus une innovation est divisible moins elle est complexe.

- L'Observabilité

Elle s'interprète par la possibilité pour les adoptants potentiels de constater par l'observation des effets favorables de l'innovation. Pour Rogers, le processus de diffusion d'une innovation dépend également des effets favorables observés par les individus et communiqués d'une organisation à une autre.

3. Les barrières à l'adoption de la méthode ABC :

La méthode ABC présentée comme innovation managériale n'a pourtant pas connu des taux d'adoption très élevés. Sur le plan académique, la méthode a connu un grand succès qui laissaient croire des taux d'adoption très élevés tandis qu'en réalité ces taux dépassaient rarement les 20%.

Cette divergence a été qualifiée par Gosselin (2007) comme « paradoxale » reposant essentiellement sur des difficultés dans la mise en œuvre alors qu'elle soit présentée dans la

littérature comme méthode avec de nombreux avantages.

Les études liées au taux d'adoption de la méthode ABC enregistrés dans des pays africains comme le Sénégal (Diop, 2013), Le Maroc (Elhamma, 2010), le Cameroun (Ngongang, 2010) et la Tunisie (Moalla, 2007) soulignaient des taux similaires aux taux internationaux.

La compréhension des barrières à l'adoption de l'innovation managériale en contrôle de gestion dépend largement de la compréhension des modèles présentés par l'approche par les barrières de Piatier (1984) et Rogers (1995). Ces deux modèles peuvent constituer des cadres d'analyse intéressants au processus d'adoption de l'innovation managériale telle que l'ABC par l'entreprise.

Certaines études comparatives des motifs d'adoption ou non adoptions de la méthode ABC ont tenté d'étudier les motifs d'adoption ou de rejet des innovations managériales par les entreprises. Parmi ces recherches, Besco et al (2001) ont menées une enquête internationale entre le Canada, La France et le Japon afin d'apprécier les obstacles et freins culturels à la mise en œuvre de la méthode ABC. Parmi les motifs de la non adoption relevés :

- La méthode ne présente pas un avantage relatif comparé aux méthodes traditionnelles ;
- Les coûts d'adoption et de mise en œuvre de la méthode sont perçus très élevés ;
- Le modèle de calcul de coûts par la méthode ABC n'est pas compatible avec les normes de l'organisation ;
- La Direction n'apporte pas son soutien et support à l'adoption de la méthode ABC,
- Les opérationnels n'ont pas montré de l'intérêt à la méthode ABC (résistance au changement) ;
- et enfin des freins culturels liés au changement ;

Les auteurs ont distingués entre les entreprises ayant envisagé d'adopter la méthode ABC mais ne l'ont pas retenu après examen et celles qui ne se sont pas posés la question de son adoption. Pour les premières, les freins managériaux (manque de support de la Direction et résistance aux changements) viennent en tête des barrières à l'adoption de la méthode ABC. Cependant pour le second groupe, les freins informationnels constituent le premier obstacle. Par freins informationnels, les auteurs notent la satisfaction des entreprises enquêtées par le système de comptabilité actuel. Ces entreprises considèrent la méthode ABC non compatible avec leur type d'organisation et ne présentent pas d'avantages par rapport aux systèmes de

calcul déjà utilisés.

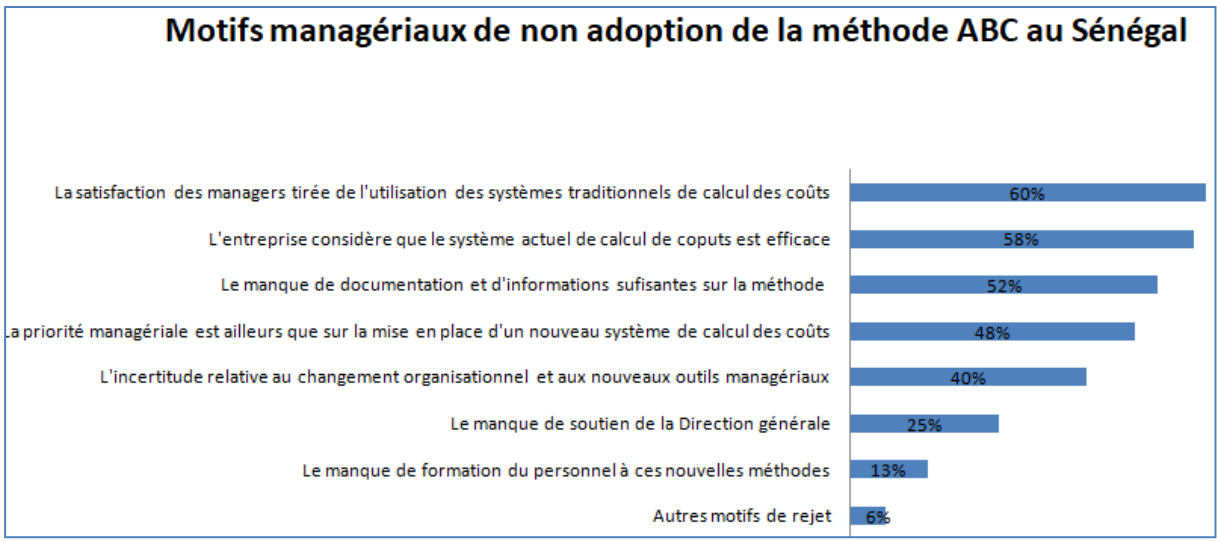
La non compatibilité peut être interprétée par rapport à la taille et la structure d'entreprise. En effet, Bjørnenak (1997) dans ses recherches a établi le lien émis entre la taille de l'entreprise et son champ informationnel. Ainsi, le manque d'informations considéré comme une barrière au processus d'adoption serait observée beaucoup plus chez les entreprises de petites tailles que les autres. Son étude affirme que la connaissance de la méthode ABC dépend de la taille de l'entreprise, autrement dit, plus l'entreprise est grande plus elle dispose des informations au sujet la méthode ABC. En revanche, ce constat n'a pas été observé entre les organisations adoptantes ou non adoptantes de la méthode En ce qui concerne la structure d'entreprise, la centralisation et la prise de décision centralisée est considérée comme le frein le plus important en ce qui concerne les barrières de structure. En d'autres termes, les processus d'adoption sont décidés unilatéralement par le Top Management sans implication du personnel, ce qui réduit les chances d'adoption de la méthode ABC par l'organisation.

Dans une étude plus récente, Diop (2016) a essayé de faire une étude similaire mais en procédant à une comparaison des taux d'adoption entre le Sénégal, La Tunisie, La France et la Finlande.

Diop (2018) révèle qu'en dehors des caractéristiques techniques propres à la méthode ABC (complexité, lourdeur, difficultés de mise en œuvre, difficultés de maintien et poursuite d'usage, non-pertinence de la méthode, non-compatibilité avec le système d'information de l'entreprise, etc.), plusieurs barrières peuvent être avancées par les entreprises comme étant les causes de la non-adoption de cette méthode.

Ces facteurs ont été regroupés dans la figure 3 ci-après sachant qu'une entreprise pouvait opter pour plusieurs réponses.

Figure 3 : Les motifs managériaux de la non adoption de la méthode ABC au Sénégal



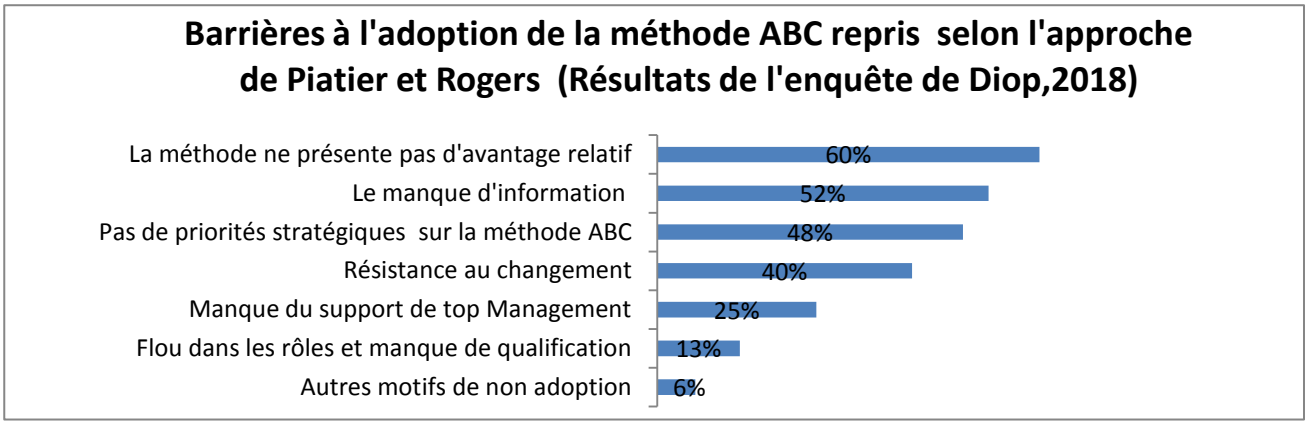
Source : Enquête réalisée par Diop entre 2011-2012 auprès de 62 entreprises au Sénégal

Si l'on reprend les motifs de non adoption de la méthode ABC présentés par Diop (2018) selon notre modèle d'analyse (figue 4) par les barrières identifiés par Piatier (1984), nous retrouverons en tête de ces barrières la perception de la non pertinence de la méthode ABC, le manque d'information sur la méthode, l'absence de priorités stratégiques et enfin la résistance au changement avec plus de 40% de choix. Sur les autres motifs de rejet, Diop avait expliqué que d'autres barrières supplémentaires ont été naturellement citées par les entreprises enquêtées non issus de la revue des travaux sur la diffusion des innovations managériales (Deschamps & Leonard-Barton, 1988 ; Rogers, 1995 ; Moalla, 2007) sur laquelle l'auteur s'est appuyé pour faire sa recherche. Ces motifs sont :

- La méthode ABC semble être incompatible avec le système d'information de l'entreprise ;
- Les opérationnels sont très réticents envers le changement de méthodes managériales ;
- La complexité de la méthode et manque de logiciel adéquat ;
- L'entreprise vient de mettre en place la méthode de calcul de coûts qu'elle utilise ;
- La direction générale porte son attention plutôt sur les stratégies commerciales ;
- Le manque d'informations liées à la méthode ABC.

Ces motifs révélés par les entreprises enquêtées renforcent notre conviction que les modèles d'analyse proposés par Piatier (1984) et Rogers offre un cadre intégrateur, parfaitement adapté à l'étude des barrières liées à l'adoption de la méthode ABC.

Figure 4 : Reprise des Résultats de l'étude de Diop selon les classifications de Piatier et Rogers



L'apport managérial de notre travail réside dans la proposition d'une nouvelle approche d'analyse des obstacles à l'adoption de la méthode ABC, qui sans doute n'a jamais été mobilisée par d'autres recherches, pour apporter des éléments de réponse au paradoxe de Gosselin(1997), qui stipule que les avantages reconnus de la méthode ABC par rapport aux autres méthodes de calcul de coût, n'aboutissent pas à une large diffusion de la méthode auprès des entreprises. L'utilisation de l'approche par les barrières dans l'analyse des études sur l'adoption de la méthode ABC a permis de prendre conscience d'un double constat : premièrement, les faibles taux d'adoption ont été souvent expliqués par des obstacles internes en reléguant au second plan les obstacles externes. A l'exception de l'étude de Clarkeu. et al (1999) établie en Irlande, aucune autre étude à notre connaissance ne s'est réellement intéressée à l'exploration des obstacles externes entravant l'adoption de la méthode ABC. Deuxièmement, les trois premiers facteurs ou freins à l'adoption de la méthode ABC sont liés et reposent sur le manque d'intérêt pour la méthode en raison du manque d'informations ou d'attractivités de la méthode pour les entreprises. Ces trois facteurs montrent que la méthode ABC reste méconnue du monde professionnel malgré l'engouement académique qu'elle a suscité durant ces dernières années. En guise de conclusion, nous reconnaissons que certains attributs perçus de la méthode ABC notamment la complexité et la lourdeur du maintien de la méthode la rendaient peu pratique surtout aux yeux des grandes entreprises et peuvent ainsi constituer une proportion importante, des facteurs limitant sa diffusion.

Conclusion

La méthode ABC bien qu'elle ait connue un succès dans la littérature, son faible taux d'adoption a été un paradoxe que de nombreux chercheurs ont essayé d'explorer. Cette recherche visait à améliorer la compréhension des motifs de non adoption de la méthode ABC, comme étant une innovation managériale, et à en identifier les obstacles selon l'approche Piatier (1984) et Rogers (1995) en distinguant, d'une part, les barrières internes relevés par de nombreux chercheurs comme des freins à l'adoption et les barrières externes et, d'autre part, les attributs perçus de cette méthode qui peuvent être obstacles à l'adoption de la méthode ABC, issus des travaux de Rogers. Trois principaux apports émergent de notre travail. Premièrement, l'approche par les barrières semble être un cadre d'analyse innovant et intéressant pour l'étude de la méthode ABC car elle regroupe un certains nombres de freins qui n'ont pas été relevés par d'autres recherches (Notamment les freins révélées par les entreprises enquêtées dans les travaux de Diop 2018). Deuxièmement, le coût (Baldwin et al. 2002, Tourigny et al. 2004, Segarra-Blasco et al. 2008) n'est pas en tête des barrières à l'adoption de l'innovation. Ce résultat va à l'encontre des recherches sur les barrières à l'innovation technologique (Zouiri & Bennani, 2019),. Les résultats des travaux de Diop (2018) s'inscrivent dans la même tendance des recherches sur les barrières à l'adoption des innovations managériales, relevant ainsi comme premiers obstacles : Les barrières internes telles que l'absence d'attractivité de la méthode, le manque de temps ou encore le manque de qualification et résistances au changement. Enfin, les barrières externes n'ont pas été incluses dans les interrogations des chercheurs ni relevées comme barrières par les acteurs interviewés. Les études sur le rôle des barrières externes liées aux innovations managériales, restent rares. Clarkeu. et al (1999) ont menés une étude en Irlande, tentant d'expliquer la marginalisation de l'adoption de la méthode ABC comparée à des pays avec lesquels ils ont des similitudes linguistiques, comme les Etas Unis, Le Canada et L'Angleterre. L'auteur examine des obstacles externes liés à l'offre et la demande des comptables en management. Il conclut que les obstacles proviennent essentiellement du manque de qualification des cabinets comptables (en matière d'accompagnement sur la méthode) et manque d'informations sur la méthode (les universitaires et chercheurs n'informent pas sur les techniques actuelles, les formations ne comportent pas de mise à jour sur les innovations managériales, etc..). A notre connaissance, aucune autre étude interrogeant les barrières externes n'a été menée. Ces obstacles méritent d'être explorés davantage. Ceci renforce notre conviction du choix du modèle d'analyse par

les barrières pour compléter la série des travaux effectués au sujet de la méthode ABC. Ce premier travail d'analyse basée sur des études antérieures nécessite d'être rigoureusement validées par une étude empirique que nous envisageons de réaliser dans le cadre d'un travail futur. Notre analyse apporte une nouvelle piste d'investigations qui prétend avoir quelques éléments de réponse au paradoxe de Gosselin (1997). Toutefois, notre développement théorique présente des limites qui peuvent être enrichies par la prise en compte de d'autres paramètres explicatifs de la non adoption de la méthode ABC notamment la structure d'entreprise. Il est ainsi possible d'enrichir la réflexion théorique par d'autres cadres. Cela aurait pour impact également d'enrichir notre plan conceptuel limité pour une présentation plus large des perspectives de recherche.

BIBLIOGRAPHIE

Alcouffe S.2004. La diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : le cas de l'ABC en France. Thèse de doctorat en sciences de Gestion, HEC Paris.

Arvid OI. (2009). Customer intention to adopt a fee-based advisory model An empirical study in retail banking. Department of Finance, School of Business and Economics, Maastricht University,International Journal of Bank, Marketing

Baldwin, J. & Lin, X. (2002). Impediments to advanced technology adoption for Canadian manufacturers. Research Policy, 31, 1–18.

Bescos P.-L.& Mendoza C.(1994). Le management de la performance. Editions Comptables Malesherbes.

Bescos P.-L., Cauvin E., Gosselin M. &Yoshikawa T. (2001). " La mise en œuvre de la méthode ABC/ABM au Canada, en France et au Japon. Etude comparative ". Communication au congrès annuel de l'Association Française de Comptabilité, Met.

Birkinshaw, J. & Mol, M. (2006). How Management Innovation Happens. MIT Sloan Management Review, 47: 4, pp.81-88.

Birkinshaw J., Hamel G. & Mol M. (2008). "Management innovation". Academy of Management Review, vol. 33, n° 4, p. 825-845.

Bjørnenak T.(1997). « Diffusion and Accounting : The Case of ABC in Norway ». Management Accounting Research, vol. 8, n°1,p.3-17.

BlascoSegarra A., García-Quevedo J. etTeruel-Carrizosa M. (2008), Barriers to Innovation and Public Policy in Catalonia. The International Entrepreneurship and Management Journal, 431–451.

Bouquin H. (1993). Comptabilité de gestion, Sirey, Paris.

Damanpour, F. (1987). 'The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations : impact of organizational factors'. Journal of Management, 13, 675-88.

Damanpour F.& Aravind D. (2012). "Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents". Management and Organization Review, vol. 8, n° 2, p. 423-454.

Damanpour F. & Gopalakrishnan S. (1998). « Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption : The Role of Environmental Change ». Journal of Engineering Technology Management, vol. 15, p.1-24.

Damanpour F. & Gopalakrishnan S. (2001). « The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations ». Journal of Management Studies, vol. 38, n°1, p.45-64.

Deschamps,I. & Leonard-Barton,D.(1988). Managerial influence in the implementation of new technology. Management Science, 34, 1252-1265.

D'Este P., Iammarino S., Savona M. & Von Tunzelmann N. (2008). What hampers innovation? Evidence from the UK CIS4, SWEPS Electronic Working Paper Series, SPRU 168.

Diop, S. (2017). Les motifs d'adoption de la méthode ABC : une comparaison du cas du Sénégal avec ceux de Finlande, France et Tunisie. Revue du CAMES Série Economie et Gestion, 3, 127-154.

Diop, S.(2018). Les motifs managériaux de non-adoption des nouvelles méthodes de calcul des couts : le cas des entreprises sénégalaises. Audit – Comptabilité – Contrôle : Recherches Appliquées, 2 : 25-48.

Dubouloz, S. (2013). Les barrières à l'innovation organisationnelle : Le cas du Lean Management. Management international / International Management / Gestiòn Internacional, 17 (4), 121–144.

El hamma, A. (2010). La comptabilité par activités au Maroc : Une étude empirique utilisant la théorie de la contingence. Revue du chercheur, 8, 39-48.

Errami, Y & Guehair, N.(2018). Innovativité Organisationnelle Et Adoption Des Outils De Gestion : Le Cas Du Balanced Scorecard. Gestion 2000, (Volume 35), pages 45 à 70.

Florida R., Mellander C. & Stolarick K. (2007). Inside the Black Box of Regional Development: Human Capital, the Creative Class and Tolerance, Royal Institute of Technology. CESIS Working Paper, n° 88, 18 avril.

Freel, M. S. (2000). Barriers to product innovation in small manufacturing firms. International Small Business Journal, 18(2), 60-80.

Galia, F. & D. Legros (2004). « Complementarities between obstacles to innovation: Evidence from France ». Research Policy 33, 1185-1199.

Glaeser E.L. (2000). The New Economics of Urban and Regional Growth in The Oxford Handbook of Economic Geography, Gordon, Meric et Feldman (eds). Oxford University Press, pp. 83-98.

Gilbert P. (1998). L'instrumentation de gestion. La technologie de gestion, science humaine, Economica, Paris.

Godener & Fornerino (2005). Pour une meilleure participation des managers au contrôle de gestion. Comptabilité - Contrôle - Audit 2005/1 (Tome 11), pages 121 à 140.

Gosselin, M. (2007). A review of Activity-Based Costing: Technique, implementation and consequences. Handbook of Management Accounting Research, Elsevier : 641-671.

Hamel G. (2000). La révolution en tête, Trad. franç., Paris : Village Mondial.

Hamel G. (2006). "The why, what and how of management innovation", Harvard Business Review, vol. 84, n° 2, p. 72-84.

Hadjimanolis, A. (1999). 'Barriers to innovation for SMEs in a small less developed country (Cyprus)', Technovation 19(9), 561–570.

Hausman A. (2005). Innovativeness Among Small Businesses: Theory and Propositions for Future Research. Indus. Market. Manage., 34: 773-782.

Hauschildt J. & Kirchmann E. (2001). Teamwork for Innovation the „Troika" of Promoters. R&D Management, 31, 41–49.

Iammarino, S., F. Sanna-Randaccio, & M. Savona (2007). « The perception of obstacles to innovation: Multinational and domestic firms in Italy ». Working Papers of BETA, Strasbourg.

Jaouen A. & Le Roy F. (2013). L'innovation Managériale, Dunod, Paris.

KeuPP, Marcus Matthias, Palmié, Maximilian; Gassmann, Oliver (2011). "The Strategic Management of Innovation : A Systematic Review and Paths for Future Research ". International Journal of Management Reviews, Vol.

Kerroum H. & El abbadi B. (2019). « Les déterminants de l'implantation de l'innovation managériale dans le secteur non marchand : Une nouvelle approche », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 8 : Mars 2019 / Volume 3 : numéro 4 » p : 579- 605.

Kimberly J.R. & Evanisko M. (1881). Organisational Innovation: The influence of individual, organisational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. Academy of Management Journal, 24 : 4, 689-713.

Lebas, M. (1992). Comptabilité analytique basée sur les activités, analyse et gestion des activités, Revue Française de Comptabilité n° 226, Septembre 1991, pp. 47-63 (et aussi Revue Française de Gestion Industrielle n°4, pp. 58-86).

Lebas, M. (1992). L'ABM ou le Management Basé sur les Activités, Revue Française de Comptabilité n°237, pp. 61-66.

Lim ES. & Shyamala N. (2007). Obstacles to Innovation: Evidence from Malaysian Manufacturing. Retrieved.

Mancusi & Vezzulli, (2010). Innovation and export in SMEs: the role of relationship banking

Mévellec, P. & Evraert, S. (1991). Les systèmes de coût par activité : réconcilier le calcul du coût des produits et le contrôle de gestion. Revue Française de Gestion, janvier-février.

Mévellec P.(1995). « La comptabilité à base d'activités. Une double question de sens », Comptabilité - Contrôle - Audit, tome 1, n°1, p.62-80.

Moalla, H. (2007). La diffusion de la méthode ABC en Tunisie. 28e congrès annuel de l'AFC, Poitiers 23-25 mai.

Mohnen, P. & J. Rosa (2002). Barriers to innovation in service industries in Canada, in M. Feldman et N. Massard, eds, « Institutions and Systems in the Geography of Innovation », Kluwer Academic Publishers, Boston, pp. 231-250 ;

Mohnen, P. & L. H. Röller (2005). « Complementarities in innovation policy », European Economic Review 49, 1431-1450.

Ngongang, D. (2010). Analyse de la pratique des coûts dans les PMI camerounaises. Revue Libanaise de Gestion et d'Economie, 5.

Porter M. (1986). L'avantage concurrentiel, InterEditions, p. 7-200 ;

Piatier, A. (1984). Barriers to innovation: a study carried out for the Commission of the European Communities. Pinter, France.

Rogers E. M.(1995). Diffusion of Innovations, 4ème éd., The Free Press, New York, NY.

Zouiri L. & Bennani F. (2019). Les obstacles à l'innovation dans les PME-PMI Marocaines. Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 2/Janvier 2019 » p : 559-578.

Savignac, F. (2006). The Impact of Financial Constraints on Innovation: Evidence from French Manufacturing Firms, Cahiers de la MSE 2006.42, CNRS.

Savignac, F. (2008). Impact of financial constraints on innovation: what can be learned from a direct measure? Economics of Innovation and New Technology 17 (6), 553–569.

Schumpeter, J.A (1939). « Business Cycles : A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process », 2 volumes, New York et Londres. McGraw-Hill Book Compagny, Inc.

Tiwari R. & Buse S. (2007). Barriers to innovation In SMEs: Can the internationalization of R&D Mitigate their Effects? Working Paper, No. 50, Hamburg University of Technology (TUHH). Institute for Technology and Innovation Management (TIM), Hamburg.

Tourigny D. & Le C.D. (2004). Impediments to innovation faced by Canadian manufacturing firms. Economics of Innovation and New Technology 13 :3, 217-50.

Wagner, H. , Morton, S.C , Dainty,R.J, Burns, N.D (2010) . Path Dependent Constraints on Innovation Programmes in Production and Operations Management. International Journal of Production Research, Taylor & Francis, 2010, pp.1.