

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN

*Paix - Travail - Patrie*

\*\*\*\*\*

UNIVERSITÉ DE YAOUNDÉ II SOA

FACULTÉ DES SCIENCES

ÉCONOMIQUES ET DE GESTION

B.P. : 1365-YAOUNDÉ CAMEROUN

Département DE TECHNIQUE

QUANTITATIVE

<http://www.univ-yde2.org>



REPUBLIC OF CAMEROON

*Peace - Work - Fatherland*

\*\*\*\*\*

UNIVERSITY OF YAOUNDE II SOA

FACULTY OF ECONOMICS

AND MANAGEMENT

P.O.BOX : 1365-YAOUNDE CAMEROUN

DEPARTMENT OF QUANTITATIVE

TECHNIQUES

<http://fseg.univ-yde2.org>

MASTER MARKETING-STRATEGIE-ORGANISATION (MSO)

**VALORISATION DE LA RECHERCHE UNIVERSITAIRE  
AXÉE SUR L'INNOVATION MANAGÉRIALE : UNE  
ÉTUDE AUPRÈS DES ENTREPRISES AU CAMEROUN**

Mémoire présenté et soutenu publiquement en vue de l'obtention du diplôme de Master  
en Marketing, Stratégie et Organisation

*Réalisé par*

**NEIDJOUA WODABONG Hoffman**

Titulaire d'une Licence en Administration et Gestion d'Entreprise

*Sous la supervision de :*

**Professeur MOUNGOU MBENDA Sabine Patricia**

Agrégée en Sciences de Gestion à l'Université de Yaoundé II-Soa

*Sous la Direction de :*

**Dr BIKOAH Robert**

Chargé de cours en sciences de Gestion Faculté des sciences Économiques et  
de Gestion de l'Université de Yaoundé II-Soa

**Année académique 2022-2023**

---

# sommaire

---

Sommaire	i
Avertissement	i
Dédicace	ii
Remerciements	iii
Liste des abréviations	iv
Liste des tableaux	vi
Liste des graphiques	vii
Résumé	vii
Abstract	viii
Introduction Générale	1
<b>I CADRE CONCEPTUEL ET ANCRAGE THÉORIQUE DE LA VALORISATION DE LA RECHERCHE ET L'INNOVATION MANAGÉRIALE</b>	<b>12</b>
<b>Chapitre 1 APPROCHE CONCEPTUELLE DE LA VALORISATION DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE</b>	<b>14</b>
Section 1. Essai de clarification du concept de valorisation de la recherche . . . . .	15
Section 2. Essai de clarification du concept d'innovation managériale . . . . .	31
<b>Chapitre 2 CONTRIBUTION DE LA RECHERCHE UNIVERSITAIRE EN VUE DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE ET LA MISE EN PRATIQUE DES RECOMMANDATIONS</b>	<b>44</b>
Section 1. Revue théorique de la contribution de la recherche universitaire en vue de l'innovation managériale . . . . .	46
Section 2. Revue de la littérature sur les recherches en vue de l'innovation managériale : le profil du manager . . . . .	56
<b>II CADRE OPÉRATOIRE DE LA VALORISATION DE LA RECHERCHE EN VUE DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE</b>	<b>69</b>
<b>Chapitre 3 TERRAIN DE RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE DE LA VALORISATION DE LA RECHERCHE UNIVERSITAIRE EN VUE DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE DANS LES ENTREPRISES</b>	<b>71</b>
Section 1. Présentation du terrain de recherche . . . . .	71
Section 2. Méthodologie et posture épistémologique de la recherche . . . . .	80
<b>Chapitre 4 VALORISATION DE LA RECHERCHE UNIVERSITAIRE ET L'INNOVATION MANAGÉRIALE : LECTURE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS</b>	<b>92</b>
Section 1 : Présentation et interprétation des résultats . . . . .	92
Section 2. Discussions des résultats et propositions pour une meilleure valorisation des recherches universitaires liées à l'innovation managériale . . . . .	106
<b>Table de matière</b>	<b>136</b>

---

# Avertissement

---

*«L'Université de Yaoundé II-Soa n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Celles-ci doivent être considérées comme propres à leur auteur.»*

---

# Dédicace

---

À ma famille

---

# Remerciements

---

Le présent mémoire est redevable de la collaboration active, de la confiance et du soutien que plusieurs personnes nous témoignent. Il nous plaît à travers ces lignes de leur exprimer notre profonde gratitude :

Mes premiers remerciements s'adressent au Dr BIKOAH Robert, pour avoir bien voulu encadrer ce mémoire. Nous le remercions pour la disponibilité malgré ses multiples occupations, pour ses enseignements, ses encouragements, ses multiples orientations et le suivi constant à la réussite de ce mémoire.

Mes remerciements s'adressent ensuite au Pr MOUNGOU MBENDA Sabine Patricia, Coordinatrice du Master II Marketing Stratégie et Organisation (MSO), pour avoir bien voulu superviser ce mémoire, malgré ses multiples occupations. Nous remercions aussi Dr BONONO MOMNOUGUI Cécile, Vice-Coordinatrice du Master II MSO, et Pr MOSKO-LAI Doumagay Donnatienne le Dr Bien A NGON pour l'accompagnement, les conseils, les critiques et l'attention accordée à nos travaux.

Notre gratitude va à l'endroit de Pr AVOM Désiré, Doyen de la FSEG, et tout le corps enseignant pour la qualité des enseignements reçus tout au long de notre cursus. Nous remercions Dr Evou Jean Pierre pour les encouragements à choisir le chemin de la recherche et le soutien accordé. Nous adressons de vifs remerciements au Doctorant BILLOA Antoine pour la disponibilité et les orientations dans la rédaction de ce mémoire, vivement merci.

Nous ne saurions terminer sans saluer le soutien et les encouragements constants de tous nos camarades de promotion, mes amis, tous ceux qui ont contribué de près ou de loin, à la réalisation de ce travail ; tous les chefs d'entreprises qui ont contribué à nos travaux à travers les différents entretiens ; qu'ils trouvent ici l'expression de notre reconnaissance.

---

# Liste des abréviations

---

<b>AUTM</b>	: Association of University Technology Managers
<b>BETA</b>	: Bureau d'Économie Théorique et Appliquée
<b>BM</b>	: Business Model
<b>CEREG</b>	: Centre d'Études et de Recherche en Économie et Gestion
<b>CFCE</b>	: Centres des formalités de créations des entreprises
<b>CNE</b>	: Comité National d'Évaluation
<b>CST</b>	: Conseil de la Science et de la Technologie (Québec)
<b>EI</b>	: Entreprise individuelle
<b>ETS</b>	: Etablissement
<b>INS</b>	: Institut National de la Statistique
<b>IRCAM</b>	: Institut de recherche du Cameroun
<b>IRD</b>	: Institut de Recherche pour le développement
<b>IRGM</b>	: Institut de Recherches Géographiques et Minières
<b>MPO</b>	: Management par objectif
<b>NBIA</b>	: National Business Incubation Association
<b>OCDE</b>	: Organisation de Coopération et de Développement Économiques
<b>ONG</b>	: Organisation Non Gouvernementale
<b>RA</b>	: Recherche Action
<b>R et D</b>	: Recherche au Développement
<b>RU</b>	: Recherche Universitaire
<b>SA</b>	: Société Anonyme
<b>SARL</b>	: Société à Responsabilité Limitée
<b>SAS</b>	: Société par Action Simplifiée
<b>SCM</b>	: Supply Chain Model
<b>SCS</b>	: Société en Commandite Simple
<b>SNC</b>	: Société en Nom Collectif

# Liste des tableaux

1.1	Récapitulatif de l'évolution du concept d'innovation . . . . .	33
1.2	Typologie d'innovation selon Mensch (1978) . . . . .	35
1.3	Récapitulatif des obstacles à l'innovation . . . . .	41
1.4	Récapitulatif des leviers et freins de l'innovation selon le manuel d'Oslo . . . . .	42
2.1	Kurt Lewin et la dynamique de groupe . . . . .	53
2.2	Récapitulatif des styles de management selon Likert . . . . .	55
2.3	Récapitulatif des types des contrôles de gestion . . . . .	64
2.4	Créateur de valeur (Parties prenantes et mécanismes incitatifs) . . . . .	67
3.1	Répartition spatiale des entreprises formelles en 2018 . . . . .	72
3.2	Répartition des entreprises en 2018 selon la forme juridique . . . . .	73
3.3	Répartition spatiale de notre recherche . . . . .	77
3.4	Répartition par tailles d'entreprise . . . . .	78
3.5	Répartition par forme juridique . . . . .	78
3.6	Présentation des thèmes du guide d'entretien . . . . .	85
3.7	Les statistiques concernant les entretiens . . . . .	87
3.8	Opérationnalisation du thème de recherche . . . . .	88
4.1	résultat de la recherche . . . . .	134
4.2	résultat de la recherche . . . . .	135

# Liste des graphiques

1.1	Typologie d'innovation selon Schumpeter (1934) . . . . .	35
1.2	Exemple théorique de portefeuille et de cycle de vie des innovations . . . . .	37
2.1	Illustration schématique du processus MPO . . . . .	56
3.1	Répartition des entreprises modernes selon le secteur d'activité . . . . .	75
3.2	Évolution de la création d'entreprises au Cameroun . . . . .	76
3.3	Caractéristique sociodémographique des managers . . . . .	79
4.1	Récapitulatif des résultats des entretiens. . . . .	104
4.2	. . . . .	130
4.3	Guide d'entretien auprès des entreprises . . . . .	131
4.4	Guide d'entretien auprès des entreprises . . . . .	132
4.5	Guide d'entretien auprès des entreprises . . . . .	133

---

# Résumé

---

Dans un contexte en perpétuel changement, les entreprises ont de plus en plus de mal à s'adapter et à innover. Au regard de cela, l'Université en tant que partenaire stratégique, entend apporter à ces dernières, des solutions en termes de nouvelles connaissances innovantes sur le plan managérial. Cependant, il est à noter une faible valorisation, et même une faible considération des travaux de recherches universitaires par les managers. L'objectif de cette recherche est de montrer en quoi la valorisation de la recherche universitaire constitue une source d'innovation managériale pour les entreprises. Ainsi, la démarche qualitative de type exploratoire a été adoptée et sur la base d'un échantillonnage à choix raisonné, des entretiens semi-directifs ont été menées auprès de 20 managers d'entreprises de secteurs d'activités variés dans quelques régions du Cameroun. Les données collectées ont fait l'objet d'une analyse de contenu avec restitution des faits afin d'appréhender la psychologie ou la perception du manager vis-à-vis de la valorisation de la recherche universitaire. Les résultats de l'étude ressortent des avis partagés sur la valeur de la recherche universitaire. Les avis les plus significatifs montrent que la recherche universitaire est d'une valeur indéniable pour le développement des connaissances à la fois scientifique mais, aussi sur le plan managérial, il est important que les entreprises s'en accaparent et les valorisent. Toutefois, d'autres managers ignorent le travail de recherche qui est fait par les universités, ils ne perçoivent encore moins la valeur que cette recherche universitaire a pour la stabilité et la croissance de leurs activités. Dès lors, les résultats obtenus confirment l'impérieuse nécessité de rapprocher les milieux de la recherche académique et celui des entreprises.

**Mots-clés :** Entreprises, Innovation managériale, Recherche, Université, Valorisation de la recherche.

---

# Abstract

---

In an ever-changing environment, businesses are finding it increasingly difficult to adapt and innovate. In view of this, the University as a strategic partner, intends to bring to the latter, solutions in terms of new innovative knowledge on the managerial level. However, it is worth noting a low value, and even a low consideration of academic research work by managers. The aim of this research is to show how the exploitation of university research constitutes a source of managerial innovation for companies. Thus, the qualitative exploratory approach was adopted and on the basis of a reasoned choice sample, semi-directional interviews were conducted with 20 managers of companies in various sectors of activity in some regions of Cameroon. The data collected were the subject of a content analysis with restitution of facts in order to understand the psychology or the perception of the manager vis-à-vis the valuation of university research. The results of the study emerge from mixed opinions on the value of university research. The most significant opinions show that university research is of undeniable value for the development of knowledge both scientific and, also on the managerial level, it is important that companies take it and value it. However, other managers are unaware of the research work being done by universities, and they still perceive even less the value that this university research has for the stability and growth of their activities. The results thus confirm the urgent need to bring together the academic research community and the business community.

**Keywords** : Enterprise, managerial innovation, research, university, research valorisation .

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

## Contexte

Depuis les années 1996, L'OCDE appelle au rapprochement entre la sphère de la recherche et celle des organisations le but étant de pousser les économies vers une approche de développement durable. Dans cette logique, les entreprises doivent s'approprier les recherches produites par les universitaires et autres chercheurs afin d'améliorer leurs capacités à innover et à être plus compétitive à la fois sur le marché national qu'international. Aujourd'hui, le constat qui est fait laisse ressortir le fait que, le rapprochement entre ces deux sphères n'est pas toujours effectif. Les entreprises perdent de fait un atout supplémentaire qui pourrait les pousser vers l'innovation et leur permettre d'être plus compétitives et pérennes au regard de la forte concurrence qui s'accroît avec le temps. L'on observe aussi le fait que les recherches produites remplissent les bibliothèques sans intéresser grand monde au regard de l'absence de valorisation au niveau des entreprises. Pour le cas des recherches camerounaises à majorités universitaires, il serait judicieux de s'intéresser à la relation qui existe entre la valorisation des recherches universitaires et l'innovation managériale dans les entreprises. On peut appréhender la valorisation de la recherche comme étant « la transformation des savoirs fondamentaux en nouveaux produits et services marchands. Elle s'effectue par le biais de la coopération entre la recherche publique et les entreprises et par la mobilité des chercheurs. », (Laperche, 2002).

D'après l'étude sur l'économie de la recherche au Cameroun organisée par le ministère de la recherche scientifique et de l'innovation (novembre 2014), la question de la valorisation des recherches et de l'optimisation des ressources des entreprises sont posées. Il en ressort de cette étude que la sphère de la recherche et celle de l'entreprise ont du mal à se comprendre, avec des exigences et des valeurs qui s'opposent dans la plupart des cas. Les responsabilités sont partagées ; l'université en tant que garante de la production, de la transmission et du renouvellement des connaissances scientifiques doit devenir le lieu de naissance et de concrétisation marchande des nouveaux projets innovants. Les entreprises sont davantage appelées à la mise en pratique des recommandations des chercheurs afin de les rendre actionnables et de générer des innovations managériales. L'innovation managériale peut être appréhender comme étant « une idée nouvelle qui peut être soit une combinaison d'idées anciennes, soit un schéma qui modifie l'ordre présent, soit une

formule ou une approche unique perçue comme nouvelle par les individus concernés » (Van de Ven, 1986, 591).

Des études portées sur le niveau de développement de la recherche font état du fait que la recherche africaine par rapport au reste du monde occupe une très faible portion de la recherche mondiale, soit 3,2 % des publications scientifiques mondiales proviennent du continent. 75 % des publications africaines se concentrent dans cinq pays à savoir l'Afrique du Sud, Egypte, Tunisie, Nigeria, Maroc (Fall,2021). Le rapport de l'INS portant sur la démographie des entreprises modernes au Cameroun montre que le pays est passé de 8699 entreprises répertoriées en 2010 à près de 34688 entreprises en 2018, soient 14371 implantées à Douala représentant 41,4% ; 12252 entreprises à Yaoundé soient 35,3% ; 23,3% des entreprises réparties dans le reste des villes du pays. Le secteur primaire concentre 1,0% des entreprises ; le secteur secondaire quant à lui concentre 9,5%, le secteur tertiaire qui représente à lui seul 89,5%. Avec les enquêtes portant sur le dynamisme des entreprises camerounaises en lien avec leurs capacités à innover et à être plus compétitives, il ressort que 14% des entreprises du secteur tertiaire sont dynamiques, 16,3% des entreprises secondaires sont dynamiques et 13,6% des entreprises du secteur primaire sont dynamiques. Au regard de ces chiffres assez faibles, il apparaît clair que la performance, la compétitivité d'une entreprise est fonction de sa capacité à innover dans sa gestion. De fait, ce manque de dynamisme explique le retard que les entreprises camerounaises ont sur celles étrangères qui viennent envahir leurs marchés locaux.

Il est intéressant de jeter un regard sur la dynamique existant entre la sphère de la recherche et celle de l'entreprise permettant d'aboutir à l'innovation managériale devant permettre aux entreprises camerounaises d'être plus performantes et plus compétitives et s'imposées face à la concurrence. Force est de constater au regard des travaux antérieurs que le retard des entreprises africaines en général et celles camerounaises en particulier serait lié à diverses raisons (Grégoire, 1991 ; Ouattara, 1995 ; Kamdem, 1999), dont la plus importante est attribuée à leurs incapacités ou aux difficultés à innover sur le plan managérial.

Dans les pays africains, la valorisation de la recherche en vue de l'innovation mana-

gériale ne constitue pas une préoccupation majeure pour les entreprises. Certaines entreprises ou même la majorité des entreprises ignorent l'existence des recherches au développement, en occurrence les recherches pour l'innovation managériale. Elles sont taxées très souvent d'aucune utilité; d'où la présente recherche portant sur la **valorisation de la recherche universitaire en vue de l'innovation managériale : une étude auprès entreprises au Cameroun.**

## Problématique

Plusieurs recherches sont faites dans les universités, les laboratoires, avec des résultats et des recommandations porteuses d'idées novatrices. Faute de valorisation, elles sont très souvent stockées dans des archives et dans des bibliothèques qui n'intéressent pas grand monde. Ceci pourrait pousser à remettre en cause les fondements ou les raisons qui ont poussées à mener ces recherches. À cet effet, toute organisation est concernée par l'image et le devenir de sa production. Il est important d'identifier les raisons qui justifieraient les retards de valorisation et la prise en compte de ces recherches par les praticiens.

L'examen de la littérature relative à la valorisation des recherches par les chercheurs ressort un désaccord autour de l'orientation des recherches. Pour Zech (1946), à travers la recherche, l'université a une responsabilité dans l'évolution du savoir à la fois dans l'aspect fondamentale (théorique) mais aussi dans l'aspect empirique ou appliqué. Autrement, les recherches faites par les universitaires ne doivent pas seulement être fondamentales, mais elles doivent être vérifiables et applicables sur le terrain. Il présente en effet deux théories en liens avec sa pensée à savoir la théorie évolutionniste selon laquelle, la recherche universitaire doit s'adapter à l'évolution de son temps, et traiter des problèmes de son environnement. La théorie de la sujétion de la décision qui souligne que toutes décisions prises par les universitaires sont contraintes aux faits de leurs environnements. De ce fait, l'intention de recherche en elle-même doit naître d'une observation liée aux problèmes de l'environnement du chercheur.

Cet avis n'est pas partagé par Hasquin (1987) qui pense que la principale mission

des universitaires est de garantir l'excellence académique au-delà de toutes autres missions. Autrement dit, les recherches des académiciens n'ont pas obligations ou vocations à résoudre que les problèmes observés dans la société. Il a pour hypothèse principale l'excellence académique comme étant la raison d'être de l'université, dans ce contexte d'alliance avec son environnement. Il sera donc question pour le chercheur d'allier avec finesse ses objectifs personnels en tant que priorité avec les nouvelles orientations à lui ajouter par son environnement. Dans l'approche moderne, Owono et Maingari (2021) appellent à une coopération entre la sphère de la recherche et celle de l'entreprise. Ils cherchent à montrer que la collaboration entre la sphère de la recherche et celle de l'entreprise peut donner un nouveau visage, un sens à la recherche qui permettra d'aboutir à la culture de l'innovation notamment l'innovation managériale qui est un élément stratégique dans la création, le développement et la pérennisation des entreprises.

À ce propos, un regard sur la littérature laisse voir un débat autour de la définition de ce concept. En effet, l'innovation managériale résulte des travaux de Mintzberg (1973) et Kimberly (1981, 86) qui ont établi les premières distinctions entre les innovations managériales et les autres formes d'innovations. Pour Hamel (2006), l'innovation managériale est un écart important par rapport aux principes, aux processus et aux pratiques. Autrement perçu, l'innovation managériale est définie comme « *tout programme, produit ou technique qui représente un éloignement significatif de l'état du management au moment où il apparaît pour la première fois traditionnelle de management, ou un écart par rapport aux formes organisationnelles courantes qui change significativement la façon dont le travail managérial est réalisé* », (Kimberly,1981). Birkinshaw et Mol (2009) appréhendent l'innovation managériale comme étant « *l'introduction de pratiques de management nouvelles pour l'organisation dans l'objectif d'augmenter sa performance* ».

La définition de Kimberly (1981), nous semble être la plus pertinente et la plus complète car elle présente l'innovation managériale pas seulement sur le plan administratif ou des procédures, mais elle présente l'écart par rapport aux approches traditionnelles autour de plusieurs aspects à savoir l'innovation produit, l'innovation service, l'innovation dans les procédures ou même sur plan organisationnel. On comprend que l'ensemble des innovations en entreprise sont le fait du manager et vise à augmenter de façon exponentielle

les performances de l'entreprise.

Toujours dans l'approche moderne, des chercheurs vont se pencher sur la description du concept d'innovation managériale. Il s'agit notamment de Boubakary et Moskolai (2019) qui parlent de la contribution de l'innovation managériale à la performance des PME en Afrique. Ils décrivent en effet les contours de l'innovation managériale et son apport, pour cela, ils vont plonger dans les réalités vécues par les entreprises camerounaises en particulier. Pour nos chercheurs, l'innovation managériale permettrait aux entreprises d'être plus compétitives et d'assurer de fait leurs pérennités. Cependant, nous notons que l'accent n'est pas mis sur la recherche comme variable explicative permettant d'aboutir à l'innovation managériale.

Beaucoup d'entreprises meurent aussitôt qu'elles ont été créées faute de connaissances et d'accompagnements dans leurs activités. En effet, on observe un grand retard dans la prise de conscience des entreprises africaines sur l'importance de recourir aux travaux de recherches faits par des chercheurs à majorité universitaires afin de combler leurs besoins en termes de connaissances. Il s'agit aussi de solliciter les chercheurs en vue d'un accompagnement dans la création d'entreprises comme pour leurs développements. À titre d'illustration, aux États-Unis, c'est la National Business Incubation Association (NBIA) qui fédère les acteurs à savoir les entreprises et les chercheurs. Elle dénombre environ 1 250 incubateurs aux États-Unis, et 7 000 dans le monde (NBIA, 2012), il convient de relever que l'industrie de l'accompagnement ne s'est développée que récemment (Messeghem et al, 2013). La première structure d'accompagnement a vu le jour aux États-Unis à la fin des années cinquante (avec le Batavia Industrial Center en 1959), il a fallu attendre les années 1980 pour que l'on assiste à un développement de ces structures. Ainsi, le développement des incubateurs va s'accélérer dans les années 1980-1990 avec la montée de l'économie entrepreneuriale. On estime ainsi à environ 3500 le nombre de structures d'accompagnements dans le monde en 2000 (Bernasconi et al, 2003). L'enjeu est le taux de survie des entreprises en misant sur le caractère collaboratif entre les entreprises et les chercheurs.

À cet effet, plusieurs entreprises occidentales font recours aux recherches pour leurs

développements et les finances activement. Il s'agit notamment de Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft, Tesla ; ces entreprises font recours très souvent aux recherches faites à la fois en interne comme en externe, le but étant de rester compétitives à travers ces différentes innovations. Cependant, si des observations faites par rapport aux pays occidentaux laissent voir une grande collaboration entre les entreprises et les chercheurs, le cas des pays africains à l'instar du Cameroun. Une petite exploration du terrain permet de ressortir un questionnement des managers. Le manager camerounais s'interroge en effet sur la valeur qu'il pourrait tirer de la recherche. D'autres par contre ne perçoivent pas réellement la nécessité de collaborer avec les chercheurs. L'objet de cette recherche est d'analyser la contribution de la recherche universitaire à l'innovation managériale au sein des entreprises. On peut se poser la question principale qui est de savoir : **Comment la valorisation de la recherche universitaire contribue-t-elle à l'innovation managériale dans les entreprises ?** Plus spécifiquement,

- **Comment les managers appréhendent-ils la valorisation de la recherche universitaire en vue de l'innovation managériale dans l'entreprise ?**

- **Comment la mise en pratique des recommandations des recherches universitaires par le manager contribue-t-elle à l'innovation managériale dans l'entreprise ?**

## Objectif de recherche

L'objectif principal de notre recherche est de décrire et d'expliquer la contribution de la recherche universitaire à l'innovation managériale dans les entreprises. De cet objectif principal, découlent deux objectifs subsidiaires suivants :

- Mettre en lumière la psychologie des managers vis-à-vis de la valorisation de la recherche universitaire en vue l'innovation managériale.

- Expliquer dans quel mesure la mise en pratique des recommandations des re-

cherches universitaires contribue à l'innovation managériale.

## Intérêt de la recherche

À l'instar de toutes recherches qui se veulent d'une valeur au développement de la connaissance, notre travail présente un intérêt aussi bien théorique que pratique.

Sur le plan théorique, cette recherche apportera un plus à la littérature en termes de recherches au développement en ce qui concerne les entreprises au Cameroun. Elle rappelle aux entreprises la nécessité d'un rapprochement avec la sphère de la recherche dans l'optique d'un échange d'expériences et un transfert de ces connaissances en vue de permettre à ces dernières d'être plus compétitives et pérennes.

Sur le plan pratique, notre recherche fait état d'une insuffisance dans la prise en compte ou la considération des recommandations faites par les chercheurs. À l'exemple des pays occidentaux qui font de la recherche, une lanterne au développement économique ; on observe une considération particulière accordée à la recherche. Les entreprises sont appelées de fait à collaborer avec les universités pour une meilleure considération des travaux de recherches.

Pour les chercheurs camerounais, notre étude apparaît comme un plus de la recherche faite et qui reste inexploité. Allant dans la même lancée que Drucker (1973), il ne suffit pas juste de produire, toute organisation doit se soucier du devenir de sa production. Avec le marketing moderne, il est question de vendre avant de produire ; cela permet d'optimiser les efforts ainsi que les ressources, produire des travaux qui vont trouver preneurs. Allant dans cette logique, on peut considérer l'université comme étant une entreprise, et les entreprises comme des partenaires ou des clients à la production des universités.

## Propositions de recherche

L'innovation est devenue un moyen de survie des organisations, le fondement même des révolutions économiques et industrielles, raison pour laquelle, la recherche universitaire est une activité stratégique pour la réalisation des objectifs de développements et de croissances pour les entreprises, Gibbons (1994). Selon Lohman (1998) et Gasse (2003), le manager joue un rôle important dans la valorisation de la recherche pour l'innovation managériale ; c'est une ressource stratégique pour les entreprises. Il est important que le manager prenne une part active dans la valorisation des travaux de recherches. Les productions scientifiques issues de cette activité intellectuelle doivent être valorisées afin d'apporter du changement au sein des entreprises. Cette réalité, impose une reconsidération de l'apport de la recherche universitaire, facteur de productivité, de compétitivité, et de pérennité pour les économies en générale et pour les activités en particulier (Etzkowitz et Leydesdorf, 2000).

La présente recherche s'inscrit dans cette dynamique, et c'est ainsi que l'on peut formuler les propositions de suivantes :

**Proposition principale (P0) :** La valorisation de la recherche universitaire contribue à l'innovation managériale dans les entreprises. Plus spécifiquement,

- **P1.** Les managers appréhendent positivement la valorisation de la recherche universitaire en vue l'innovation managériale dans l'entreprise.

- **P2.** La mise en pratique des recommandations des recherches universitaires contribue positivement à l'innovation managériale.

## Méthodologie de recherche

Afin d'apporter des éléments de réponses à la question de notre recherche, nous allons reposer notre étude sur une approche qualitative. Dans le cadre de notre exploration

autour d'un échantillon d'entreprises, il sera judicieux pour nous de faire une restitution des faits afin de mieux appréhender la psychologie, la perception ou leurs appréhensions du manager au sujet de la relation qui existe entre valorisation de la recherche universitaire et l'innovation managériale. Nous optons pour un positionnement interprétativiste aménagé; ce faisant, nous allons recueillir les avis des managers, analyser et interpréter le phénomène. En d'autres termes, nous allons observer un phénomène et notamment la relation entre la valorisation de la recherche universitaire et l'innovation managériale. Les éléments méthodologiques de notre travail sont entre autres :

- **La collecte des données empiriques et la mesure des variables :**

Cela passe par notre immersion dans le contexte de la recherche, la reconstitution de l'expérience collaborative entre les chercheurs universitaires et les managers afin de capter la perception que se font les managers de la valeur que la recherche peut leur apporter surtout en termes d'innovation managériale. Par la même occasion faire une évaluation du niveau d'évolution de la coopération entre la sphère de la recherche et celle de l'entreprise. Pour ce faire, notre échantillon sera tiré de quelques régions du Cameroun à forte densités d'entreprises afin de maximiser la représentativité des comportements et d'assurer la validité de nos résultats. Pour cela, nous allons soumettre les différents managers à un guide d'entretien semi-directif sur une période d'un mois.

- **Analyses et interprétation des données**

Les données obtenues seront analysées afin de comprendre pourquoi, malgré les multiples travaux de recherches et les recommandations, les entreprises camerounaises dans leurs majorités, peinent à innover sur le plan managérial. Cela permettra d'étudier l'effet des autres variables sur la perception du manager ainsi que l'état d'avancement de la coopération entre la sphère de la recherche et celles des entreprises au Cameroun. Pour cela, nous aurons recours à l'analyse de contenu qui reposera sur une approche par le Verbatim suivant un entretien semi directif; par la suite, nous allons établir une grille d'analyse avec un découpage et une codification des contenus tirés des propos des managers interrogés.

## Plan de recherche

Ce mémoire est organisé en deux grandes parties ; la première partie porte sur le cadre conceptuel et ancrage théorique de la contribution de la recherche à l'innovation managériale dans les entreprises. Dans un premier temps, il sera question de présenter le cadre conceptuel (chapitre 1), il sera question de clarifier les concepts de recherche et d'innovation. Dans un second temps, nous allons présenter le chapitre 2 qui portera sur la contribution de la recherche pour l'innovation managériale et la mise en application des recommandations. Il nous revient de faire une revue théorique et empirique des travaux autour de la contribution de la recherche à l'innovation managériale. La seconde partie étant davantage pratique, il s'agit de présenter et d'étudier le terrain. Cette partie portera sur deux chapitres à savoir, le chapitre 3 qui portera sur la présentation méthodologique de l'étude et notre terrain de recherche. Le chapitre 4 quant à lui portera sur la lecture et l'interprétation des données, nous allons analyser les données, présenter les résultats obtenus pour enfin formuler des recommandations.

# Première partie

CADRE CONCEPTUEL ET ANCRAGE THÉORIQUE DE LA VALORISATION

DE LA RECHERCHE ET L'INNOVATION MANAGÉRIALE

## INTRODUCTION DE LA PREMIÈRE PARTIE

La relation entre la sphère de la recherche et celle de l'entreprise a beaucoup évolué avec le temps. Isolés au départ (les deux sphères), il est désormais question pour les acteurs de ces deux sphères de se rapprocher et de travailler ensemble en vue de mettre en valeur les connaissances créées par les chercheurs et l'expérience des managers. À cet effet, l'OCDE (1996), appelle à faire des recherches portées sur le développement en général et celui des entreprises en particulier. Aujourd'hui, la question de la valorisation des recherches se pose au Cameroun. On note un désintéressement des managers vis-à-vis des travaux de recherches qui sont menés, qu'ils jugent sans valeurs ou sans grande utilité pour leurs activités.

Ainsi, la première partie de notre travail est essentiellement consacrée à la clarification des concepts. En effet, il est important pour nous de comprendre et de maîtriser les concepts avant d'attaquer la vive du sujet. Plus précisément, il sera présenté dans le chapitre I l'approche conceptuelle de notre thème à savoir la clarification du concept de recherche (section I) et la clarification du concept d'innovation (section II). Dans le chapitre II, nous allons présenter l'ancrage théorique de la relation entre la valorisation de la recherche et l'innovation managériale. Plus spécifiquement, nous aurons dans la section I, la revue théorique et en section II, la revue empirique autour de notre thème.

---

## APPROCHE CONCEPTUELLE DE LA VALORISATION DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE

---

Depuis quelques années, on assiste à des débats sur les nouvelles orientations à donner à la création des connaissances. Cela prend encore plus de sens avec la mondialisation, qui invite les nations à une valorisation de plus en plus poussée des connaissances créées. Il n'est plus seulement question de produire et de conserver les connaissances, mais plus encore, de les diffuser en vue d'une meilleure valorisation par les entreprises principalement. Les pays développés ont compris bien avant les autres que la valorisation des recherches permettrait à leurs entreprises d'être plus compétitives et plus pérennes. De ce fait, cela permettra d'assurer le développement durable de leurs économies. Dans le contexte africain en général, et camerounais en particulier, la recherche est à majorité le fait des universités. C'est fort de ce constat que, nous jetons un regard sur les tenants et les aboutissants de la valorisation de la recherche universitaire en vue l'innovation managériale en contexte Camerounais. Avant d'aborder le vif du sujet, il est essentiel de comprendre préalablement les contours des concepts clés de cette thématique à savoir : la recherche et l'innovation (innovation managériale).

Dans la même lancée, nous allons clarifier d'une part le concept de valorisation de la recherche en section I ; d'autre part la section II portera sur la clarification du concept d'innovation managériale.

## Section 1. Essai de clarification du concept de valorisation de la recherche

Dans cette section, nous allons présenter succinctement les dimensions du concept de recherche (1.1) ; ensuite, le profil du chercheur et sa contribution à l'évolution de la science (1.2) ; enfin, nous allons nous atteler à présenter les contours de la valorisation de la recherche (1.3). Précisons que notre étude porte principalement sur la recherche académique ou universitaire. Ainsi, le détour nous permettra d'exposer plus en profondeur le concept de recherche en lui-même.

### 1.1. Les dimensions du concept de la recherche

Il sera question pour nous d'aborder l'origine, l'étymologie, la définition et les typologies de recherche.

#### 1.1.1. Origines et évolution de la recherche

Les premières traces d'activités scientifiques datent des civilisations humaines du néolithique où se développent commerce et urbanisation. Pour Pichot (1991), la science naît en Mésopotamie, vers 3500, principalement dans les villes de Sumer et d'Élam. Il s'agit des sciences de la Mésopotamie, de l'Égypte et de la Grèce présocratique qui forment un ensemble cohérent, où les connaissances mésopotamiennes et égyptiennes (acquises sans de véritables méthodes) ont été reprises dans un esprit tout différent par la Grèce. À la Mésopotamie dont les plus grandes réussites scientifiques sont liées aux mystiques numériques et astrologiques, à l'Égypte plus soucieuse d'esprits pratiques, succède à une science grecque qui se préoccupe moins d'accumuler les résultats positifs que de trouver des principes généraux et une explication rationnelle (ou tendant vers la rationalité). S'il existe dans la haute antiquité des formes de réflexions spéculatives sur le monde, on note l'émergence de nouvelles démarches scientifiques qui sont plus souvent le fait d'individus savants et passionnés. Plusieurs sciences vont émerger, touchant divers domaines de la vie humaine à savoir la philosophie, les mathématiques, la physique et d'autres disciplines.

Pour ce qui nous concerne, c'est aux États-Unis que la recherche en sciences de gestion s'est développée dès le début des années 1920-1930, à travers des disciplines comme la théorie des organisations, la psychologie industrielle ou encore l'économie des organisations. Mais avant cela, le concept de pensée managériale est apparu au début des années 1900, période à laquelle vont s'illustrer plusieurs chercheurs en sciences de gestion. On note la contribution des pères savants tels que Taylor (1865-1915) qui développa la théorie de l'organisation scientifique du travail qui rationalise la production afin d'augmenter la productivité des entreprises. Fayol (1841-1925) va développer des principes d'administration qui doivent régir la structure de l'organisation débouchant sur une décomposition de l'activité administrative en composantes fameuses à savoir : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. Ford (1908) avec la théorie d'organisation industrielle, il va faire des recherches qui permettront d'accroître la productivité par la standardisation des produits et par une nouvelle organisation du travail. Notons que, cette méthode de production associée une production de masse à une politique de salaires élevés.

D'autres figures vont s'illustrer dans le but d'enrichir la recherche en sciences de gestion ; le but étant d'accroître sans cesse les connaissances des managers. De ces recherches, vont naître de nouveaux procédés, de nouvelles théories, de nouvelles sciences pour enrichir le grand ordre des sciences de gestion. Il s'agit notamment des recherches en gestion de ressources humaines avec Mayo (1927-1932) généralement considéré comme l'initiateur des recherches sur les relations humaines dans l'industrie ; les recherches en commerce ayant abouties au marketing d'origine américaine, né des travaux de Kotler (1990) considéré comme le père du marketing moderne. On note aussi des recherches dans la gestion de la relation client ; des recherches en comptabilité qui vont permettre d'arriver à de nouvelles notions telles que l'audit (interne et externe), la gestion de stock, la gestion financière, le contrôle de gestion. . . Etc. Avec les avancées observées sur le plan technologique, les recherches en sciences de gestions vont aussi connaître des avancées notables. Il s'agit notamment des facilités dans les recherches à travers la mise en place des plateformes de collecte et de traitement des données, des plateformes d'échanges, la mise en place des bases de données, des logiciels d'analyses automatisés. En outre, des moteurs de recherches tels que Google, des plateformes d'échanges tels que ZOOM, des sites de

recherches tels qu'Open Édition, Google Scholar.

### 1.1.2. Définition du concept de recherche

La recherche est un effort pour trouver quelque chose ou un effort de l'esprit vers la connaissance (Le grain, 1994, 945). Selon Bruno (1994, 85), la recherche est un exercice systématique et méthodique portant sur l'étude d'un problème ou d'une question et mettant en cause des faits réels en vue d'atteindre une fin. La résolution d'un problème ou la réponse à une question ou d'une hypothèse préalable, la recherche exige ipso facto un travail d'interprétation. Kerlinger (cité par Ngongo, 1999, 10), définit la recherche scientifique comme étant « *une investigation systématique, contrôlée, empirique et critique des propositions hypothétiques concernant les relations présumées entre les phénomènes de la nature* ». Cette définition met l'accent sur le caractère rigoureux de la démarche scientifique. Toujours au sujet de la recherche, John Fitzgerald KENNEDY dira : « *Si les découvertes scientifiques ont à la fois donné à l'humanité le pouvoir de créer et le pouvoir de détruire, alors elles sont en même temps un énorme défi et une grande épreuve.* ». Bernard de dire que : « *L'invention scientifique réside dans la création d'une hypothèse heureuse et féconde ; elle est donnée par le génie même du savant qui l'a créée* ».

Toujours dans la même lancée, Pras (1983) commence la restitution des discussions de son groupe de travail organisé à l'occasion d'un colloque tenu à Nancy le 1er décembre 1982 : « *la recherche en gestion, qui a pour objectif d'expliquer, prévoir et maîtriser le comportement de groupes sociaux organisés, a une finalité essentiellement concrète et pratique ; et le développement de la connaissance doit déboucher, à terme, sur une aide à la prise de décision* » (P. 73).

### 1.1.3. Typologie de recherche

La littérature aborde les types de recherches suivant plusieurs approches à savoir : l'objectif de la recherche, sa démarche, les types de données utilisées, selon le type d'inférence, selon le temps dans lequel la recherche est effectuée.

Selon l'objectif, il s'agit entre autres de la recherche théorique et la recherche appliquée ; la distinction entre les deux remonte au 19<sup>e</sup> siècle, d'abord en mathématiques puis dans les sciences physiques. Elle aura un peu plus de sens à travers le concept de recherche au développement né dans les années 1920, puis diffusée et généralisée sous l'influence de l'OCDE au travers du manuel de Frascati, du nom de la conférence à l'origine de sa rédaction. La recherche théorique ou fondamentale « *consiste en des travaux expérimentaux ou théoriques entrepris principalement en vue d'acquérir de nouvelles connaissances sur les fondements des phénomènes et des faits observables, sans envisager une application ou une utilisation particulière* » et peut avoir pour objectif l'élaboration d'un modèle ou d'une théorie, Woodger, (1939), Hanson, (1961,70-92) ; Hempel, (1966,109-132) ; Nagel, (1979,79-97). La recherche appliquée selon le même manuel « *consiste également en des travaux originaux entrepris en vue d'acquérir des connaissances nouvelles. Cependant, elle est surtout dirigée vers un but ou un objectif pratique déterminé.* ». À ces deux recherches, on peut ajouter la recherche au développement qui naît de la conception des dispositifs pilotes à la mise en œuvre industrielle et commerciale des produits de la recherche qui sont souvent brevetables.

Selon la démarche, on distingue trois types de recherches à savoir : la recherche exploratoire qui est identifiée comme étant la recherche d'information couramment perçue comme la localisation et le traitement d'une ou plusieurs informations au sein d'un environnement documentaire complexe, dans le but de répondre à une question ou de résoudre un problème, Dinet et Rouet, (2002). La recherche descriptive, fait référence aux méthodes qui décrivent les caractéristiques des variables étudiées. L'objectif principal de la recherche descriptive est simplement de décrire la nature des données démographiques étudiées. La recherche explicative définit comme étant un ensemble de techniques, de recueils des faits. Le chercheur peut avoir des hypothèses sur la nature du phénomène social observé ou sur ses caractéristiques, mais préfère néanmoins ne pas les expérimenter, rester neutre et distant dans le recueil des données Juan (1999, 63-104).

Selon le type de données utilisées, on peut citer la recherche qualitative et la recherche quantitative. Selon les travaux de Dumez (2011) on y retrouve cette idée que l'analyse qualitative précède et prépare l'analyse quantitative en lui fournissant des phé-

nomènes à étudier et des concepts à tester statistiquement ou économétriquement, et l'idée qu'elle est en même temps plus parce qu'elle rentre plus profondément dans la nature des phénomènes humains, leur qualité propre. Selon lui, on pourrait rapprocher l'analyse exploratoire à l'analyse qualitative. La recherche qualitative aurait pour but de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants (Mays et Pope, 1995). Selon Hammersley (1989), la démarche qualitative utilise des formes de cueillettes de données telles que des entrevues, des observations, plutôt que des mesures quantitatives ou des analyses statistiques. Bien que, dans la plupart des cas, les données dont il est ici question soient non structurées au départ, il est toutefois possible de les doter d'une systématisation raffinée.

Selon le type d'inférence, on peut citer la recherche inductive, la recherche déductive, la recherche hypothético-déductive. La recherche inductive trouve ses origines dans les travaux de Reid, l'héritier de Newton et de Bacon et défenseur de la méthode inductive est fidèle aux principes définis par le découvreur de la gravitation. Elle est définie comme un ensemble de procédures systématiques permettant de traiter des données qualitatives, ces procédures étant essentiellement guidées par les objectifs de recherche. La recherche déductive peut aussi être qualifiée de recherche hypothético-déductive ; elle a pour point de départ de la démarche expérimentale, théorisée en particulier par Roger Bacon (à ne pas confondre avec Francis Bacon) en 1267 dans *De Scientia experimentalis*, une des sept parties de son *Opus maius* (œuvre majeure). Elle a pour but d'expliquer un phénomène en partant d'un sujet ou d'une hypothèse sur un phénomène.

Selon le temps dans lequel la recherche est effectuée, on distingue deux types de recherches, à savoir la recherche transversale et la recherche longitudinale. Une analyse transversale constitue une classe de méthode de recherche qui concerne l'observation population dans sa globalité (ou d'un échantillon représentatif), à un instant donné dans le temps. Une étude longitudinale consiste à étudier des variables pendant une longue période et à observer les changements qu'elles subissent de temps à autre. Ici, les données sont collectées auprès des personnes interrogées au début de l'étude, puis le chercheur

collecte des données à différents intervalles de temps jusqu'à la fin de l'étude.

## 1.2. Profil du chercheur et sa contribution à l'avancement de la connaissance

À l'origine, la recherche était qualifiée d'activité savante réservée à quelques personnes ayant pu éveiller des capacités intellectuelles supérieures aux autres. Il en résulte de cet éveil psychologique, des questions sur l'origine de la vie et son évolution, des questionnements sur l'origine même du monde. On note que le profil qui nous intéresse véritablement est celui du chercheur universitaire au regard du fait que la majeure partie des travaux de recherche en Afrique en générale et au Cameroun en particulier est concentré par les universités.

### 1.2.1. Les chercheurs universitaires (enseignant et étudiants chercheurs)

En réalité, les universités étaient une « **invention sociale de la scolastique** ». À la fin du XIIe siècle, et surtout au XIIIe siècle, suivant le modèle de Paris et de Bologne, d'abord séparés en facultés (matières) spécialisées, ils vont s'associer pour former de véritables institutions d'enseignements. Théodose II et son entourage familial (notamment son épouse Eudocie, fille du sophiste Eudoxe) sont à l'origine de la création de la première université, l'université de Constantinople en 425. Selon Zech, « *l'université a assumé pendant des siècles une double responsabilité : création du savoir et transmission du savoir... Par la recherche, l'université a une responsabilité dans l'évolution du savoir* ». Nous comprenons que la recherche universitaire, est le produit des universités, notamment le travail des enseignants et des étudiants chercheurs. Ces chercheurs disposent généralement des laboratoires de recherche, des bibliothèques qui constituent des références pour des jeunes chercheurs. Dans le champ de la sociologie du travail ou celle des professions, les travaux ayant trait à la compréhension de la construction des cheminements professionnels mettent en avant la valeur de certaines logiques sociales. En outre, l'analyse de la profession d'enseignant-chercheur se cantonne très souvent à l'activité d'enseignement oubliée que les enseignants d'universitaire ont aussi ce caractère de chercheurs, Amigues (2003), Lantheaume et al (2007).

### 1.2.2. Les centres et instituts de recherches (Privée et public)

Dans la pratique, la recherche est aussi le fait des centres et des laboratoires de recherches. Ils peuvent être publics financés par l'État dans le cadre d'un projet visant à des réflexions devant donner lieu à l'amélioration des conditions de vie de ses populations et au développement. Ils peuvent aussi être privés, résultant de l'association d'un groupe de chercheurs en vue de partager leurs connaissances sur les phénomènes observés ou même d'une organisation non-gouvernementale. Dans certains pays, la recherche fait l'objet d'une attention particulière, des budgets importants sont mobilisés pour développer les instituts en charge de la recherche. Harter (2008) présente la National Science Foundation et la recherche aux États Unis créées dans le but de « *développer et encourager une politique nationale de promotion de la recherche fondamentale et de l'éducation scientifique* ». On note que le gouvernement fédéral subventionne déjà à cette époque de nombreuses recherches, notamment au sein du département de la défense et de la Commission à l'énergie atomique. Les sommes sont cependant modestes comparées à l'effort de recherche mené par les universités et les entreprises ; qui plus est, ces recherches sont menées sans coordination.

Au Cameroun, c'est le ministère de la recherche scientifique et de l'innovation qui organise coordonne principalement l'activité de recherche accompagné par d'autres ministères ayant en leurs seins des centres de recherches et des programmes en vue d'une amélioration de la santé et des conditions de vie des populations. À côté d'eux, on a des centres de recherche tels que l'IRCAM : Institut de Recherche Scientifique du Cameroun ; IRD : Institut de Recherche pour le Développement ; IRGM : Institut de Recherches Géologiques et Minières ; CEREG : Centre d'Études et de Recherche en Économie et Gestion... etc.

### 1.2.3. Service de recherche-développement en entreprise

La recherche est aussi le fait des entreprises ; en effet certaines entreprises disposent en leurs seins, des services de recherches au développement leur permettant d'innover

régulièrement et d'être plus compétitives. À ce titre, la recherche action apparaît comme une méthode contribuant au rapprochement des pratiques entrepreneuriales et celle de la recherche, Schmitt (2004). Pour Laffitte (2009), la faible représentation de la recherche-action (R.A), parmi les travaux de recherches en entrepreneuriat peut être interprétée au moins de deux manières différentes : soit, réellement, peu de chercheurs utilisent la R.A. (ce qui pose la question de sa pertinence), soit cette approche ne parvient pas à convaincre les comités de lecture des grandes revues du domaine (ce qui pose la question de son acceptation par la communauté académique). Aussi, cela peut être lié à la faible capacité financière des entreprises à investir dans la recherche, c'est le propre des entreprises africaines qui sont encore naissantes pour la plus part. En reprenant et en élargissant le constat de Myers et Baskerville (2004), la R.A a été acceptée comme une démarche de recherche valide dans d'autres domaines appliqués tels que le développement organisationnel, l'éducation, les systèmes d'information, le contrôle de gestion.

Dès lors, il semble utile de s'interroger sur son utilisation dans le domaine de l'entrepreneuriat. Les principes de la recherche-action, d'abord énoncés par Lewin (1946), se basent sur des relations collaboratives entre chercheurs et acteurs de l'entreprise pour résoudre simultanément des problèmes observés et générer de nouvelles connaissances, Rapoport (1970), Coghlan (2011). La recherche-action s'est ensuite développée, dans le cadre de la théorie du développement organisationnel et de l'approche des systèmes sociotechniques, notamment par le Tavistock Institute en Grande-Bretagne, les travaux sur la démocratie au travail en Scandinavie et ceux de Habermas (2001). Étroitement liée à l'approche sociotechnique, la recherche-action vise à conduire des observations en profondeur, à proximité des situations de travail, Savall (1975, 2010). Néanmoins, la notion d'engagement des chercheurs pour changer explicitement les pratiques de gestion est ambiguë. De fait, cette méthode a produit des connaissances contextualisées et contingentes, sans objectifs de créations de connaissances génériques reproductibles.

### 1.3. Valorisation de la recherche pour l'évolution de la connaissance

L'évolution de la société étant un phénomène permanent, les besoins en connaissances sont de plus en plus de l'ordre de la technologie. Suivant la logique marketing, nous pouvons dire que la connaissance est le produit des chercheurs ; et les entreprises sont considérées comme les clients de cette recherche. Pour cela, des moyens et des mécanismes doivent être mis en place afin de valoriser au mieux les résultats liés à ces recherches et attirer davantage l'attention des managers sur la nécessité de recourir aux recherches pour améliorer leurs gestions. Ce propos interpelle aussi les chercheurs à la nécessité de valoriser les recherches produites surtout en sciences de gestion afin de manifester leurs contributions à la résolution des problèmes de la société. De ce fait, on distingue plusieurs formes de valorisations regroupées en deux axes à savoir : la valorisation académique (I.3.1.), la valorisation hors académique (I.3.2.).

#### 1.3.1. La valorisation académique de la recherche

Pendant longtemps, les académiciens se sont contentés de produire des connaissances sans se soucier du devenir de ces dernières. Aujourd'hui, la question de la valeur de la recherche se pose pour certains chercheurs à l'instar de Mvogo (2014) cité par Owono et Maingari : « *L'une des missions essentielles de l'université est la production et la transmission des savoirs pointus pouvant contribuer à l'amélioration de l'homme, au progrès de la société et de l'humanité. Cette activité s'accomplit dans un cadre déterminé qui fait de l'université un lieu d'exception, un lieu qui ne s'accommode pas à la banalité, à la médiocrité.* » (P.35). L'université entend qu'acteur très important dans le corps de recherche est interpellé. Il n'est plus question de produire de la recherche afin d'exprimer les sentiments ou la vision du chercheur, mais plutôt de créer des connaissances porteuses d'idées au développement durable. La littérature sur le transfert de connaissance et le positionnement des enseignants-chercheurs dans leurs environnements premiers de production parlent de logique universitaire, Laperche et Uzunidis (2011) ; d'autres chercheurs à l'instar de Verstraete et Phillipart (2018), utilisent le terme de valorisation académique. Les résultats des recherches universitaires doivent sortir des laboratoires, des milieux de conception vers

les milieux d'application et d'utilisation en vue d'accompagner le développement, Bronzo (2015). Ainsi, les académiciens doivent prendre une part active dans la valorisation des résultats de leurs recherches en vue d'une logique du marché. Dans le domaine académique, les établissements sont généralement de deux ordres à savoir les universités publiques et les universités privées. De ces profils distincts, notre sous bloc sera organisé autour de deux points à savoir la recherche des universités publiques, la recherche des universités privée et les écoles de formation (d'ingénierie).

Selon un rapport du Comité National d'Évaluation de l'enseignement supérieur public en 2013 – CNE(15), la valorisation suppose : « *des actions telles que la sous-traitance, la recherche et le développement en commun, le courtage et le transfert de technologie, la protection industrielle et intellectuelle, la veille technologique, l'information scientifique et technique, la consultance, l'expertise collective, le recrutement, l'aide à la création d'entreprise et la mise à disposition de chercheurs, l'assistance à l'innovation et son financement, et éventuellement le conseil juridique. La contribution n'intègre pas de manière directe la diffusion des connaissances et la formation qui participent en amont à l'acquisition des compétences.* ». La relation entre l'université et le monde social et économique s'est progressivement développée jusqu'à ce qu'on arrive à une forme de coopération. Cela est visible à plusieurs niveaux à savoir :

Sur plan humain, l'université apporte son expertise théorique à son environnement, elle contribue au développement du capital humain et cela aura un effet positif sur le développement de la société. On note aussi un engagement réciproque entre les deux sphères à savoir l'échange d'expérience et la disponibilité des deux parties. Sur le plan financier, on a un partage des coûts liés aux différentes recherches, cela passe par des subventions, des financements directs ou indirects. Aussi, on a la gestion des bénéfices financiers de la recherche sur les licences et les brevets entre les différentes sphères. Sur le plan juridique, la collaboration ou la coopération entre les deux sphères est régie ou encadrer par des textes et des accords de partenariats. Pour ce qui est de l'utilisation des résultats de recherches, elles sont très souvent assujetties à des licences et à des brevets afin de protéger la propriété intellectuelle. Sur le plan technique, on parlera d'un échange d'expérience et de technologie, le mot adéquat étant le transfert technologique. Enfin, sur le plan de la

valorisation des recherches, on a la création des universités et des laboratoires afin de multiplier les recherches et de les vulgariser au maximum. Cette multiplication des structures de recherches permet de répondre aux besoins en connaissances de la société.

Dans la même logique, cette sous partie est organisée autour de deux points à savoir la valorisation des recherches des universités publiques (I.3.1.1.), valorisation des recherches des universités privées et écoles d'ingénieurs (I.3.1.2.).

### **1.3.1.1. La valorisation des recherches des universités publiques**

L'université publique est la résultante de la volonté des pouvoirs publics de vulgariser au mieux l'éducation et d'assurer la formation du capital humain. L'éducation des populations est un indice de développement humain et permet à un pays d'améliorer sa capacité à se développer. Cependant, le nombre d'étudiants dans les universités publiques est généralement très élevé par rapport à leurs capacités financières, ce qui a généralement un effet direct sur la qualité de la formation, et même des recherches. Pour pallier ces facilités, l'État en tant que principal pourvoyeur de financement subventionne non seulement les formations des étudiants, mais aussi les recherches. C'est aussi le cas des ONG, des entreprises avec qui l'université établit des rapports de coopération. En retour, l'université met à la disposition de ces derniers les résultats de ses recherches en vue d'une valorisation en termes de pratiques sur le terrain. Cela passe par l'organisation des conférences de presses, des meetings, des réunions, des événements afin de présenter ces recherches au public. Martineau et al (2005) vont mener une enquête sur les activités de valorisation dans les établissements universitaires français. Il en ressort que la valorisation des résultats de recherches publiques est devenue l'une des cibles préférées de toutes les politiques de la recherche et de l'innovation, qu'elles soient régionales, nationales et même internationales. La valorisation des recherches des universités publiques passe généralement par :

La signature des accords de coopérations avec des entreprises et autres potentiels partenaires.

- La mises à disposition des entreprises, des résultats de recherches des milieux académiques.

- La mobilité des chercheurs académiques vers les entreprises et autres organisations.

- Il s'agit aussi de l'accompagnement et des conseils que les entreprises reçoivent de ces chercheurs.

- La création des entreprises par les chercheurs eux-mêmes ; dans ce cas, le chercheur va revêtir une double casquette à savoir, celle de chercheur et d'entrepreneurs.

L'émergence de qui est maintenant convenu d'appeler " économie de la connaissance" a attiré l'attention sur la production, la distribution, la diffusion, le transfert de connaissances et des compétences des structures de recherches vers les partenaires. Il faut cependant reconnaître que les systèmes statistiques bien qu'ils aient fait d'énormes progrès durant la dernière décennie pour mieux appréhender la R et D et l'innovation, elles sont demeurées très pauvres en ce qui concerne les modes et les résultats de la valorisation des résultats de la recherche. Le ministère chargé de la recherche a donc décidé au printemps 2005 de soutenir les efforts de la CPU et du réseau CURIE pour mettre en place un dispositif d'observations et de suivis des activités de valorisation de la recherche dans les universités. Le BETA (Bureau d'économie Théorique et Appliquée, UMR ULP-CNRS 7522) a été chargé d'une partie de la collecte des données et surtout de leur exploitation et d'une première analyse.

### **1.3.1.2. Valorisation de la recherche des universités privée et écoles d'ingénierie**

Tout comme les universités publiques, les universités privées et écoles de formation ont pour rôle de former et produire la connaissance et cela passe par la recherche. À la différence des universités publiques les écoles de privées n'accueillent que des étudiants ayant les moyens de payer la formation qui au regard du standing constitue un coût élevé. Ceci réduit considérablement le nombre d'étudiants et permet à ces dernières d'assurer la qualité de la formation ainsi que la qualité des recherches qu'elles mènent. Les recherches

menées par ces écoles sont très souvent plus pratiques et plus faciles à opérationnaliser. Pour ce qui est de la valorisation des recherches, il ne suffit pas de dénoncer le fait que la connaissance créée est désintéressée, il s'agit de comprendre comment toute la production de savoir, et donc le savoir lui-même sont désormais modelés réellement par ce qu'il faut bien appeler « le capitalisme universitaire ». On doit à Noble l'analyse la plus conséquente des transformations des établissements d'enseignements supérieurs en Digital diploma mills, en « *usines numériques à diplôme* ». S'interrogeant sur la façon dont les bureaucraties administratives se sont emparées des processus de vente de cours sur Internet, comment elles s'y prennent pour opérer la marchandisation du savoir avec l'essor du e-learning, cette universitaire canadienne montre que c'est en réalité toute la chaîne de production des connaissances qui s'est industrialisée et a été directement soumise aux impératifs de valorisation du capital. Une formule résume la tendance générale : « *Du point de vue du capital, les universités sont devenues trop importantes pour être laissées aux universitaires* » (Noble, October, 1997).

Noble va distinguer deux étapes dans la transformation capitaliste des lieux de production de savoirs en Amérique du Nord. La première a affecté la recherche, la seconde a touché la fonction d'enseignement. Au début des années 1970, avec la nouvelle importance prise par les industries d'intelligence et plus généralement par le capital intellectuel comme variable stratégique dans la compétition économique, c'est la recherche universitaire qui a été la première touchée par le phénomène. Cette activité a été transformée en une production de biens soumis au régime de droits de propriété et commercialisables sur les marchés. Les prises de licences et dépôts de brevets sont devenus des activités courantes, génératrices de revenus appropriés à la fois par l'institution, les chercheurs et les partenaires financiers du secteur privé.

### 1.3.2. La valorisation hors académique

Il s'agit des actions menées par toutes les entités externes à l'université, à savoir les entreprises, les maisons de publications, l'État, les ONG, hôpitaux, l'armée... Etc. Laperche et Uzunidis (2011), Robin (2017), Verstraete et Philippart (2018), ont décrit le phénomène de promotion et de valorisation de la recherche lorsqu'il est en dehors

du champ académique. Pour Mailhot et al. (2007, 50) qui se réfèrent au Conseil de la Science et de la Technologie du Québec (CST, 2005), la valorisation peut être divisée en deux grands champs : d'une part, celui de la valorisation financière, commerciale ou économique et, d'autre part, celui de la valorisation sociale de la recherche (ou à visée non-marchande). Au regard de ce courant de pensée, on aura à présenter d'une part la valorisation marchande de la recherche (I.3.2.1.), d'autre part la valorisation non-marchande de la recherche (I.3.2.2.).

### **1.3.2.1. Valorisation marchande de la recherche**

Il s'agit ici de la valorisation qui vise nécessairement un gain financier ou matériel. Il s'agit entre autres de la valorisation de la recherche en vue de l'innovation technologique et la valorisation de la recherche à l'innovation managériale.

#### **\*La valorisation de la recherche pour l'innovation technologique**

En effet, entre la première et la deuxième guerre mondiale, la valorisation de la recherche est essentiellement technologique. Les soucis des entités étant l'accroissement de la productivité surtout sur le plan quantitatif, elles vont introduire de nouvelles technologies dans leurs modes de fonctionnement habituel. Une innovation technologique peut avoir un impact considérable sur un secteur d'activité. Elle peut contribuer à créer un nouveau marché ou modifier en profondeur les compétences à mettre en œuvre pour bien se positionner, voire pour survivre sur un marché existant.

Dans les entreprises, la valorisation technologique a été visible pendant les différentes périodes des trente glorieuses caractérisées par l'introduction de machines de plus en plus sophistiquées avec un rendement de production élevé. La valorisation des recherches technologiques fait référence, selon l'Association of University Technology Managers (AUTM), à un transfert des découvertes technologiques aux industries sous forme de nouveaux produits et ou services, AUTM (2022). Pour l'industrie qui en fait l'acquisition, il s'agit d'une innovation qui est susceptible d'être transformée en avantage concurrentiel et fait ainsi l'objet de protection par des droits de propriétés. Le caractère novateur de ces connais-

sances est également très apprécié puisqu'il est perçu comme une source d'innovation apportant, d'une part, une valeur importante aux contextes concernés et, d'autre part, une possible rente à pour leurs propriétaires, notamment lorsque la protection par brevet est possible (dans notre discipline, on consultera les contributions de Corbel, par exemple 2006.). Pour les industries technologiques, les brevets et les licences d'exploitations sont des éléments clés de la compétitivité (Grindley et Teece 1997) et il n'est pas déraisonnable d'imaginer qu'ils le sont pour des institutions, notamment les universités, s'interrogeant sur leurs engagements entrepreneuriaux.

### **\*La valorisation de la recherche pour l'innovation managériale**

En pratique, on assiste à une prise de conscience de la part de plusieurs entreprises qui comprennent la prise en compte des recommandations de recherches peut leurs apporter un avantage sur le plan de l'innovation, de la performance, et même en termes davantage concurrentiels. Pour Verstraete et Phillippart (2018) la valorisation de type managériale est spécifique aux sciences de gestion : il s'agit « *d'une valorisation des produits de la recherche pour améliorer, tant que faire se peut, la pratique de la gestion* ». À l'exemple de quelques entreprises de la région de Champagne-Ardenne qui se sont inscrites à un programme d'aide au transfert de connaissances et de retour sur une expérience en vue de protéger leurs savoirs de la fuite et de la perte, Hocquart (2010). Selon le rapport Lauvergeon (2013), la création de richesses et d'emplois par l'innovation est un objectif important pour la France d'ici 2023 : « *L'innovation est indispensable pour que la France, dans dix ans, soit dans la course mondiale et conserve son niveau de vie et son modèle social... Quelle que soit la forme d'innovation considérée, la France a peu de temps devant elle.* » (P.8). De ce fait, la valorisation de la recherche relève de l'intérêt national, de la compétitivité de la France sur la scène internationale Marion et al. (2000) ; Laperche et Uzunidis (2011).

#### **1.3.2.2. La valorisation non marchande de la recherche**

Il s'agit ici de la valorisation qui ne vise nécessairement pas un gain financier ou matériel. Notre étude portera sur la valorisation de la recherche au profit du sociale et la

valorisation de la recherche pour le développement durable.

### ●La valorisation de la recherche au profit du social

C'est généralement le fait des pouvoirs publics qui valorisent les recherches pouvant améliorer les conditions de vie des populations à la fois dans l'éducation, la santé, la sécurité... etc. Elle se traduit dans la littérature en termes d'innovation sociale, pour exprimer « *toute nouvelle approche, pratique ou intervention ou encore tout nouveau produit mis au point pour améliorer une situation ou solutionner un problème social et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations, des communautés* » (Bouchard et al.1999), cités par Cloutier (2003). Verstraete et Philippart, (2019) ajoutent qu'ici, une place croissante est accordée à la capacité des résultats des recherches à générer des connaissances mobilisables par la société. Cette de valorisation naît de la reconnaissance de l'intérêt ou des bénéfices sociaux que certains travaux peuvent engendrer pour la société. Par conséquent, la valorisation sociale souligne le fait qu'au-delà des milieux académiques et économiques, les connaissances produites peuvent trouver des destinataires et des utilisateurs dans le champ social.

### ●La valorisation de la recherche pour le développement durable

Avec la mondialisation, la concurrence entre les nations se fait de plus en plus ressentir, la valorisation de la recherche d'un pays apparaît comme l'occasion pour à des sociétés de s'affirmer par rapport à d'autres. Si ce sujet de la valorisation des recherches n'est pas nouveau et a fait l'objet de nombreux débats en France et à l'étranger, Mailhot et al (2007), il est de plus en plus prégnant dans l'exercice de notre recherche et surtout pour ce qui est des pays africains qui cherchent encore à mettre à profit ses recherches.

Dans le contexte de la société de connaissances et de concurrence mondiale du savoir, la question de la valorisation des recherches devient de plus en plus stratégique, Laperche et Uzunidis (2011). L'obtention des financements, notamment ceux publiques sont très souvent conditionnés par à la « *capacité des chercheurs à générer de la connaissance mobilisable par la société ou à irriguer celle-ci d'un savoir utile* »( Philipart, 2019). Aussi, la valorisation des recherches peut être considérée comme un devoir des générations présentes à l'endroit du passé, mais aussi du futur. En effet, la recherche peut être considérée comme

un héritage des générations passé aux générations présente et des générations présente envers les générations futures, d'où la notion de développement durable. "Le développement durable est celui qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs." Cette phrase célèbre est tirée du rapport "Notre Avenir" à tous, préparé par la commission mondiale "Environnement et développement" présidée par Mme Gro Brundtland, et remis en 1987 à l'assemblée générale des Nations Unies. Certains y voient la définition fondatrice du concept de développement durable et le point de départ du mouvement qu'il a suscité.

En somme, on retient au terme de cette section que la définition du concept de recherche n'est pas standard. La valorisation de la recherche quant-à-elle se fait au travers de deux dimensions à savoir : la dimension académique et celle hors académique. La valorisation de la recherche appréhendée comme étant l'ensemble des pratiques des chercheurs (publications, contractualisation des recherches, communication, enseignement...Etc.) qui confèrent à leurs travaux et résultats de recherches une valeur actionnable à mettre au bénéfice des organisations. Dans la même lancée, il est tout aussi important d'essayer de clarifier le concept d'innovation managériale.

## **Section 2. Essai de clarification du concept d'innovation managériale**

Avant de clarifier le concept d'innovation managériale il serait judicieux de nous attarder préalablement sur la notion d'innovation en générale. En nous appuyant sur la définition de l'innovation managériale selon Kimberly (1981) « *tout programme, produit ou technique qui représente un éloignement significatif de l'état du management au moment où il apparaît pour la première fois traditionnel de management, ou un écart par rapport aux formes organisationnelles courantes qui change significativement la façon dont le travail managérial est réalisé* », nous pouvons dire que l'innovation managériale est la somme des changements opérés en entreprise, marquant un écart significatif avec les approches traditionnelles. De ce fait, nous allons présenter succinctement les dimensions de la notion d'innovation (2.1.), la notion de datation et de degré d'innovation (2.2.), le

profil des entreprises et les pratiques d'innovations managériales (2.3.), les obstacles liés à la valorisation des recherches en vue l'innovation managériale (2.4.).

## 2.1. Dimension du concept d'innovation

Il s'agit entre autres de présenter ses origines, son étymologie, sa définition, les typologies d'innovations.

### 2.1.1. Origines, évolution et définitions du concept d'innovation

Lorsqu'on jette un regard dans la littérature et dans l'histoire tirée des travaux de Pascale Breugnot (2011), il ressort que le terme innovation vient du latin *innovatio*, *innovare*, de *novus* (« nouveau » ou « neuf »), apparu au XIII<sup>e</sup> siècle. Il implique l'idée d'introduire une chose nouvelle pour remplacer quelque chose d'ancien. Le dictionnaire étymologique de la langue française, Bloch et Von Wartburg (2004, 340) situe l'apparition du concept « *innovation* » vers 1297 et du verbe « *innover* » vers 1315. Le Dictionnaire historique de la langue française, Rey (2006, 1840) permet de restituer l'origine et l'emploi de cette notion. Le verbe « *innover* » est emprunté au latin classique *innovare*, « *revenir à* », et en bas-latin « *renouveler, inventer, changer* » dériver de *novus*, « *nouveau* ». D'abord employé dans un registre juridique avec le sens d'introduire quelque chose de nouveau dans une entité établie, l'usage du verbe devient transitif au XVI<sup>e</sup> siècle : « *faire preuve d'inventivité, créer des choses nouvelles* » en relation avec « *innovation* ». Le vocable « *innovation* » est emprunté au bas-latin *innovatio*, « *changement, renouvellement* ». D'abord employé au moyen âge (1297) comme terme juridique, synonyme de *novation*, le mot se dit à partir du XVI<sup>e</sup> siècle (1559) de l'action d'innover. Il prend à partir du XIII<sup>e</sup> siècle le sens courant de « *chose nouvelle, nouveauté, création* » et s'applique spécialement au domaine de l'industrie et des affaires.

Le tableau suivant résulte des travaux de Yakoub et Achelhi (2021) qui récapitulent les étapes de l'évolution de ce concept entre 2008 à 2020

Il est important de différencier invention et innovation ; les concepts d'invention et

TABLEAU 1.1 – Récapitulatif de l'évolution du concept d'innovation

Auteurs	Années	points de vue	Définitions
Damanpour	1996	Outil de changement organisationnel	« L'innovation est un moyen de changer une organisation et les changements pertinents peuvent prendre plusieurs formes, de nouveaux produits ou services, de nouvelles technologies de processus, de nouvelles structures organisationnelles, systèmes administratifs, ou nouveaux plans ou programmes » P.694
Afuah	1998	L'innovation comme un ensemble de nouvelles connaissances	« L'innovation se définit comme de nouvelles connaissances incorporées dans les produits, processus et services » cité par Kogabayev, Mazilaukas, 2017, P.64
Poter et Stern	1999	Transformation des connaissances à un nouvelle élément	« L'innovation est une transformation des connaissances en nouveaux produits, processus et services... », P.12
Boer et During	2001	Combiner de nouveau entre des éléments	« L'innovation est une création d'une nouvelle combinaison entre le produit, le marché, la technologie, et l'organisation », P.84
Garcia et Calantone	2002	Processus permettant le développement de la production et de la commercialisation	« L'innovation est un processus itératif initié par la perception d'un nouveau marché et/ou d'une nouvelle opportunité de service pour une invention technologique qui mène à des tâches de développement, production et de commercialisation agissant pour le succès commercial de l'invention » cité par ( Ben Rejeb, 2008, P.21)
Rogers	2003	Nouvelle idée, pratique ou nouvel objet	« L'innovation peut être une idée, une pratique ou un objet qui est perçu comme nouveau par un individu ou une unité d'adoption » P. 12
Hobday	2005	Nouvel élément	« L'innovation est tout produit, processus ou service nouveau pour l'entreprise, pas seulement nouveau dans le monde ou sur le marché. », (P.122)
Boly	2008	Activité issue d'un nouvel élément	« L'innovation est une activité qui est issue d'un objet nouveau, durablement intégré à son environnement », (cité par, Ben Rejeb , 2008, P.21)
Bledow, Frese, Anderson, Erez & Farr	2009	Mise en œuvre et développement d'idée	« L'innovation est le développement et l'introduction intentionnelle d'idées nouvelles et utiles par des individus, des équipes et des organisations », P.305
Crossan & Apaydin	2010	Introduction et développement d'un produit, service, marché ou systèmes de gestion	« L'introduction est la production ou l'adoption, l'assimilation et l'exploitation d'une nouveauté à valeur ajoutée dans les sphères économiques et sociales, renouvellement et élargissement des produits, services et marchés, développement de nouvelles méthodes de production ; et mise en place de nouveaux systèmes de gestion. C'est à la fois un processus et un résultat », P.1155
Kahn	2012	Mise en œuvre d'une nouvelle idée pour créer un nouveau produit ou procédé comprenant une invention	« L'innovation est une nouvelle idée, méthode ou appareil, c'est l'acte de créer un nouveau produit ou procédé, qui comprend une invention et le travail requis pour amener une idée ou un concept à sa forme finale », P.454
Kumar	2013	Nouvelle offre	« L'innovation est une nouvelle offre viable, dans un contexte et une époque spécifiques, créant de la valeur pour l'utilisateur et le fournisseur », P.1.
Mekinley Latham & Baun	2014	Nouveau produit, service ou processus	« L'innovation peut être tout nouveau produit , service ou processus de production qui s'écarte considérablement des architectures de produit, service ou processus de production antérieures », P.91.
Zawawi	2016	Création ou amélioration d'un nouveau produit ou service	« L'innovation peut être tout nouveau produit, service ou processus de production qui s'écarte considérablement des architectures de produit, service ou processus de production antérieures », P : 91
Kogabayev & Mazilaukas	2017	Stratégie de mise en œuvre d'un projet, produit ou processus de production permettant la réduction des coûts et l'augmentation de la qualité	« L'innovation est une stratégie bénéfique qui s'appuie sur la mise en œuvre de projets, produire les nouveaux produits avec la nouvelle qualité et aider à réduire les coûts du cycle de production, elle permet également de catalyser les processus et gagner du temps », P.70
Taqueo, Lopez, Basso & Areal	2020	Amélioration des méthodes et techniques pour générer de nouveaux produits ou services	« L'innovation peut être une source d'avantage concurrentiel pour les entreprises, soit par l'amélioration des méthodes et techniques capables de générer de nouveaux produits ou services, soit par le perfectionnement de ceux existants », P.1

Source :Auteur extrait des travaux de Yakoub et Achelhi (2021)

d'innovation peuvent parfois sembler similaires ; ils renvoient à la notion de nouveauté. Cependant, il faut être vigilant et ne pas les confondre. Il s'agit d'une découverte nouvelle issue par exemple de la recherche. L'innovation ajoute la notion de marché et peut renvoyer à la nouveauté (issue d'une invention par exemple), mais aussi à l'amélioration d'une solution existante dans le but de créer un succès commercial. Plus généralement, l'invention génère des connaissances et des technologies qui sont nécessaires à l'innovation.

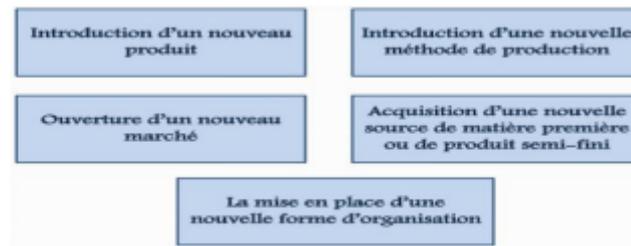
### 2.1.2. Les typologies d'innovation

Schumpeter (1934), appréhende le développement comme un processus historique des changements structurels, essentiellement motivés par l'innovation qui a été divisée par lui en cinq types :

- Lancement d'un nouveau produit ou relancement d'une nouvelle espèce de produit déjà connu.
- Application de nouvelles méthodes de production ou de vente d'un produit
- Ouverture d'un nouveau marché (le marché pour lequel une branche de l'industrie n'était pas encore représentée)
- L'acquisition de nouvelles sources d'approvisionnements en matières premières ou en produits semi-finis
- Nouvelle structure industrielle telle que la création ou la destruction d'une position de monopole.

Schumpeter, a fait valoir que quiconque cherchait des profits doit innover. Cela entraînera une utilisation différente des ressources existantes du système économique en moyens de productions. Cela peut se résumer à travers le figure suivant :

GRAPHIQUE 1.1 – Typologie d'innovation selon Schumpeter (1934)



Source : Schumpeter 1934

Mensch (1978) propose une classification de l'innovation par ordre d'importance. Il a identifié trois principaux types d'innovations à savoir : innovation basique, innovation avancée et fausse innovation. Cela se résume comme suit :

TABLEAU 1.2 – Typologie d'innovation selon Mensch (1978)

Innovation basique	Innovation avancée	Fausse Innovations
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surgir sur la base d'inventions majeures, marquer le début d'un nouveau produit ou procédé inconnus auparavant basés sur des principes scientifiques.</li> <li>• Nécessiter plus d'investissements, le processus de leur développement est une longue et commercialisation de leurs résultats dans l'émergence de nouvelles structures technologiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration petite mais importante des produits, processus, et services.</li> <li>• Grandissement et amélioration technique continue et innovation appliquée à l'application de base.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modification externe des produits ou processus externes qui n'entraînent pas de changement dans leurs caractéristiques de consommation.</li> </ul>

Source : Mensch 1978 cité par Kogabayev(2017)

Dans le cadre de la typologie d'innovation, Johanessen et al., (2001, 20), a développé six types d'innovation à savoir : nouveaux produits, nouveaux services, nouvelles méthodes de productions, ouvertures des nouveaux marchés, sources d'approvisionnements et de nouvelles façons d'organisations.

Fingar (2006) , afin de ne pas se tromper sur les innovations qui sont uniquement liées aux produits et aux services proposés par les entreprises, a mis en œuvre une liste complète des innovations qui aident les entreprises à réussir à améliorer leurs positions concurrentielles sur le marché est donnée ci-dessous, telles que : l'innovation opérationnelle, l'innovation organisationnelle, l'innovation coté offre, l'innovation des compétences

clés , l'innovation techniques de ventes, innovation produit et service, et l'innovation d'invention. Les responsables de l'innovation doivent être conscients que différents types d'innovations ont leurs propres caractéristiques de développement, de mise en œuvre et de diffusion, et nécessitent des approches de gestion spécifiques ,Kogabayev(2017).

## **2.2. La datation et le degré de l'innovation**

### **2.2.1. La datation de l'innovation**

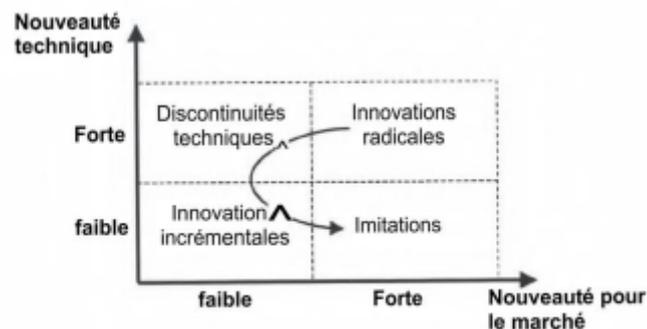
Afin d'évaluer l'apport de l'innovation dans une entreprise, il est important de se poser la question de la datation de l'innovation, ensuite étudier la relation existante entre le degré d'innovation et les performances de l'entreprise. Il est important de situer l'innovation dans le temps, la datation consiste à fixer une date probable de naissance de l'innovation dans le cadre de son processus d'élaboration. En effet, le processus d'élaboration d'une innovation dure généralement plusieurs années. Afin d'éviter à l'entreprise d'investir dans une innovation qui sera obsolète aussi tôt, elle sera née au regard de l'évolution des besoins, il est important de se situer sur la date probable de naissance. Cela consiste aussi à anticiper afin de ne pas se leurrer sur le niveau degré de nouveauté de l'innovation à sa naissance. À titre d'illustration, prenons le cas de la société Alcatel qui mena des recherches dans les années 1990 pour améliorer le Minitel, cependant ses innovations se sont trouvées obsolètes à l'ère de la diffusion et de la généralisation d'Internet (Liouville, 2006). Pour lui en effet, les échantillons peuvent incorporer des innovations qui sont finalement de nature hétérogène, compte tenu de l'évolution du degré d'innovation susceptible de se produire entre la mesure ex-ante et ex-post. À ce niveau, il faut admettre que si dans certains cas le degré d'innovation mesuré ex-ante peut être surestimé, l'inverse peut être vrai également.

### **2.2.2. Cycle de vie et le degré d'innovation**

De façon plus fondamentale, il est utile de considérer qu'il existe généralement une relation entre la taille d'une entreprise et le nombre de projets d'innovation qu'elle gère. C'est généralement le fait des grandes entreprises qui disposent de plus de moyens que

les petites entreprises, ce qui les prédispose naturellement à innover. En effet les petites entreprises ne disposant pas d'assez de moyens, elles se contentent de copier les innovations des grandes entreprises. Cela pousse à se s'interroger si la capacité d'une entreprise est fonction du portefeuille de l'entreprise. Pour d'autres entreprises ayant à leurs têtes des managers chercheurs, elles peuvent elle-même monter leurs propres laboratoires de recherches afin de couvrir les besoins en connaissances de leurs entreprises. Le cycle de vie d'une innovation dépend aussi de la capacité d'une entreprise à mettre en place une innovation, mais aussi à assurer son positionnement en tant que nouveauté le plus longtemps possible. Dans une perspective de survie à long terme, il est utile de se poser la question de l'optimisation du portefeuille d'innovations. C'est notamment pour cette raison qu'il est utile que les entreprises documentent les projets d'innovation, afin de pouvoir tirer un bilan précis de ces opérations et de faciliter la prise de décision.

GRAPHIQUE 1.2 – Exemple théorique de portefeuille et de cycle de vie des innovations



.Source : Liouville(2006)

En outre, proposer des innovations incrémentales (mineures) consiste à améliorer constamment ce qui existe déjà. C'est la forme d'innovation la plus répandue, car la prise de risque semble faible, et les gains intéressants : satisfaire les consommateurs en leur proposant des produits toujours plus perfectionnés ; augmenter les prix au fur et à mesure de l'innovation produit ; continuer à se démarquer de la concurrence en adaptant telle technologie, la faire durer plus longtemps et optimiser la production, minimiser les coûts et les investissements. Les innovations dites radicales (majeurs) sont rares, car difficile à mettre en place, le processus est généralement long et coûteux et il y a une importante incertitude quant à l'adoption de la nouveauté par la société ou la clientèle. Schumpeter et Christensen parlaient d'innovations de rupture et radicale comme s'il s'agissait de

synonymes. On comprend que les discontinuités techniques sont tout aussi proche des innovations radicales.

L'innovation radicale se concentre sur le développement des nouvelles technologies, de nouveaux marchés et des modèles commerciaux révolutionnaires qui changent le monde. L'iPhone est un exemple célèbre d'innovation radicale. Il a repensé la portée de ce qu'un téléphone pouvait faire et a réécrit les règles de nombreux marchés, notamment la photographie, le commerce électronique, la télévision, les cartes et systèmes de navigation. Les projets d'innovations radicales s'appuient sur des ressources de connaissances qu'une entreprise ne possède pas encore ou qui diffèrent des ressources existantes, Danneels (2002) cité par Lee (2011, 18).

L'innovation incrémentale : qui fait référencer aux processus d'innovation visant à améliorer les systèmes et produits existants pour les rendre meilleurs, moins chers ou plus rapides, il s'agit d'un raffinement des routines ou des produits existants. L'innovation incrémentale a été reconnue par Ettlie et al. (1984) comme introduisant des changements relativement mineurs aux produits existants, elle intègre l'amélioration du produit dans les innovations vers le marché existant. Les activités de production de nouveaux produits selon Ettlie et al.(1984), sont exécutées à l'aide des technologies, des ressources, des compétences et des connaissances antérieures existantes. L'innovation incrémentale tente de répondre aux besoins des clients ou des marchés actuels à un rythme cohérent avec la trajectoire technologique actuelle, Benner et Tushman(2003); Gatignon et al. (2002); Jansen et al. (2006) cité par Lee, (2011). À l'heure actuelle, les deux concepts n'ont plus le même sens. Un exemple d'imitation (innovation adjacente) pourrait être Uber; l'entreprise d'applications mobiles estime que les taxis ne répondent pas aux besoins des populations urbaines. Uber s'empare donc d'un marché déjà existant, les transports en ville, tout en l'adaptant à leur marché. Cette stratégie est intéressante pour : segmenter le marché afin de s'adresser à davantage de consommateurs, diversifier les revenus sans pour autant investir énormément en termes de développement, créer un nouveau marché que personne n'avait prévu.

## **2.3. Le profil des entreprises et les pratiques d'innovations managériales**

### **2.3.1. Innovation managériale dans les entreprises publiques**

De plus en plus, la question de l'innovation est au cœur des préoccupations des entreprises du secteur public. Longtemps critiquer pour leurs laxismes et leurs manques de dynamisme, les entreprises publiques ont souvent profiter d'un confort par leurs positions de propriété de l'État. En effet, les entreprises publiques bénéficient très souvent d'une protection des textes qui leurs confers un marché de monopole afin d'assurer leurs compétitivités et leurs survies face à la concurrence à la fois nationale et plus encore sur le plan international. Les gestionnaires des entreprises publiques pensent aujourd'hui à une nouvelle approche afin de permettre à leurs entreprises d'être plus compétitive indépendamment du monopole que leurs confèrent les textes.

L'innovation est désormais nécessaire pour aborder les grands défis sociaux tels que la transformation des systèmes de gestion. Au regard de la contingence, il est clair que si les entreprises publiques veulent rester compétitives et pérennes, elles n'auront pas le choix que d'innover. Ces défis entraînent une remise en question sérieuse de nos pratiques traditionnelles et routinières. L'Etat en tant que principal actionnaire a aussi pour objectif de rentabiliser ses investissements comme toute entreprise, par la même occasion assurer la compétitivité en tant que nation, Sørensen et Torfing(2011). Cette évolution vers une approche plus ouverte et collaborative en matière d'innovation dans le secteur public n'est pas sans conséquence pour la pratique et la théorie des études sur l'innovation dans l'administration publique, car elle pousse à un profond changement que l'on qualifie souvent de radicale.

### **2.3.2. Innovation managériale dans les entreprises privées**

Le secteur privé est caractérisé par une forte concurrence et même très violente ; le marché est libre d'entrée et libre de sortie, on parle de concurrence pure et parfaite au sens des classiques. Dans le secteur privé, la priorité des entreprises au départ de l'activité est de s'accaparer d'une grande part de marché ; ensuite, de l'accroître par rapport aux

autres ou maintenir sa position. Dans un tel marché, les clients sont très exigeants et leurs besoins sont de plus en plus variés au regard des propositions de nouveaux produits et services proposés par la concurrence. Pour cela l'innovation apparaît comme une solution permettant de retenir la clientèle (Jones, 2005). Au niveau des entreprises, innover permet notamment de bénéficier d'un avantage compétitif. Rothaermel et Hess (2007) montrent que l'hétérogénéité des performances innovatrices entre les entreprises provient majoritairement des différences dans le capital humain intellectuel de celles-ci. Il est donc primordial de s'interroger sur les motivations à l'innovation au sein des entreprises. Les études récentes se sont plus particulièrement intéressées aux motivations des ingénieurs à inventer. Elles montrent que les inventeurs présentent une forte motivation intrinsèque, telle que le challenge intellectuel ou encore le désir d'améliorer l'existence Sauer mann et Cohen, (2010).

## **2.4. Les obstacles à la valorisation des recherches pour l'innovation managériale**

Avec la mondialisation, l'innovation a pris une place importante dans les discours liés au développement. Plusieurs chercheurs à l'instar de Schumpeter ont mis en valeur l'innovation en tant que moteur de la croissance économique et cela constitue un élément important du processus de développement industriel et d'intégration dans l'économie mondiale. L'innovation est une source de plus grande compétitivité dans le commerce international, Foray et Freeman (1992). Cependant, la mise en place de ces innovations n'est pas toujours une tâche facile au regard des obstacles qui se présentent à l'endroit du manager qui est en effet l'acteur central chargé d'implémenter la volonté d'innovation. La question des obstacles à l'innovation nous semble être négligée dans la littérature en dépit de l'importance accordée à l'innovation et à la compétitivité des entreprises. Toutefois, on note la contribution de Kotler et al (2016, 01) qui affirme que « *L'innovation est un processus désordonné - difficile à mesurer et à gérer* ». Ils vont aborder la question des obstacles autour de 07 points que nous allons présenter sous forme de tableau.

TABLEAU 1.3 – Récapitulatif des obstacles à l'innovation

<b>OBSTACLES À L'INNOVATION</b>	<b>EXPLICATIONS</b>
L'ignorance des managers	« Une entreprise dont la culture ne vise pas à innover régulièrement ne peut espérer produire des innovations radicales. » (2016, p. 4)
L'attribution imprécise des responsabilités	« L'innovation n'est pas un domaine réservé à quelques rares élus. C'est la responsabilité de toute l'organisation. » (2016, p. 6)
Confusion entre innovation et créativité	« Le manque de personnes créatives n'existe pas ; ce dont une entreprise a le plus besoin c'est de gestionnaire de l'innovation. » (2016, p. 7)
Le manque de structure	« [...] innover implique souvent de changer quelque chose qui, pour l'instant du moins, fonctionne. » (2016, p. 8)
L'absence de contrôle	« Si la fonction d'innovation n'est pas bien définie, si vous ne disposez pas d'un consensus pour encadrer votre gestion et si la responsabilité de l'innovation n'est pas correctement ancrée ni répartie, vous perdrez le contrôle de vos processus d'innovation. » (2016, p. 9)
L'insuffisance de coordination	« Le manque de coordination entre les départements est considéré comme l'un des principaux obstacles à l'innovation. » (2016, p. 10)
Un manque d'attention au client	« Une innovation qui a pour point de départ la compréhension du comportement actuel des clients finaux a beaucoup plus de chances de réussir. » — Philip Kotler et Fernando Trias de Bes (2016, p. 12)

Source : Auteur à partir des travaux de Kotler et Trias de Bes (2016).

L'OCDE à travers son manuel d'Oslo considère que les différentes sources d'informations peuvent faciliter le processus d'innovation, ces sources peuvent être internes ou externes à l'entreprise, des informations venant des institutions d'enseignement ou de recherche, et des informations généralement accessibles. Aussi, il énumère une liste de facteurs qui peuvent être des obstacles à l'innovation. Ce tableau ci-dessous résume parfaitement ces différents leviers et freins à l'innovation.

TABLEAU 1.4 – Récapitulatif des leviers et freins de l'innovation selon le manuel d'Oslo

Les leviers de l'innovation	Les freins de l'innovation
<p><b>Les sources internes au sein de la firme :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Activités internes de R&amp;D ;</li> <li>- Commercialisation ;</li> <li>- Production ;...etc</li> </ul>	<p><b>Facteurs économiques de l'entreprise :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risques perçus comme excessifs ;</li> <li>- Coûts très élevés ;</li> <li>- Absence des sources appropriées pour le financement ;</li> </ul>
<p><b>Les sources externes/commerciales :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concurrents ;</li> <li>- Acquisition des technologies incorporées ;</li> <li>- Acquisition des technologies non incorporées ;</li> <li>- Clients ;</li> <li>- Sociétés de conseil ;</li> <li>- Fournisseurs de matériaux, logiciels ;d'équipements.</li> </ul>	<p><b>Facteurs propres à l'entreprise :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Potentiel d'innovation (R&amp;D, étude de conception...) insuffisant ;</li> <li>- Manque du personnel qualifié ;</li> <li>- Manque d'informations sur la technologie ;</li> <li>- Manque d'informations sur les marchés ;</li> <li>- Dépenses sur l'innovation difficiles à maîtriser ;</li> <li>- Résistance aux changements dans la firme ;</li> <li>- Disponibilité des services externes insuffisants ;</li> <li>- Absence de possibilités de coopération.</li> </ul>
<p><b>Institutions d'enseignements/ de recherche :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Institutions d'enseignements supérieurs</li> <li>- Instituts de recherches publics ;</li> <li>- Instituts de recherches privés.</li> </ul>	<p><b>Autres raisons :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de possibilités technologiques</li> <li>- Absence d'infrastructure ;</li> <li>- Pas besoin d'innover en raison d'innovations antérieures ;</li> <li>- Faiblesse de la protection des droits de propriété ;</li> <li>- Législation, normes, réglementation, standards, fiscalité ;</li> </ul>
<p><b>Informations généralement accessibles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publications de brevets ;</li> <li>- Conférences, réunions et revues professionnelles ;</li> <li>- Foires et expositions.</li> </ul>	

Source : Auteur à partir de l'article OCDE, *Manuel d'Oslo*

Parvenu au terme de ce chapitre, il était question pour nous de clarifier globalement les concepts recherche (recherche universitaire) et d'innovation (innovation managériale). Il en ressort que la recherche apparaît comme étant un exercice systématique et méthodique portant sur l'étude d'un problème ou d'une question et mettant en cause des faits réels en vue d'atteindre une fin ou de trouver une solution liée à un problème. Dans cet effort d'optimiser les efforts de recherches, la valorisation des recherches apparaît comme un ensemble de mesures visant à faire connaître et actionner les résultats de ces travaux de recherches dans la vie active. L'innovation managériale quant à elle se définit comme tout programme, produit ou technique qui représente un éloignement significatif de l'état du management au moment où il apparaît pour la première fois traditionnel de management, ou un écart par rapport aux formes organisationnelles courantes qui change significative-

ment la façon dont le travail managérial est réalisé. À la suite de ce qui précède, il est question pour nous dès à présent, de déployer notre analyse autour de l'ancrage théorique de notre thématique.

---

### CONTRIBUTION DE LA RECHERCHE UNIVERSITAIRE EN VUE DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE ET LA MISE EN PRATIQUE DES RECOMMANDATIONS

---

Depuis l'avènement des sciences de gestion, plusieurs courants de pensées se sont succédés avec des apports notoires en termes de recherches. Le but étant d'apporter aux managers des connaissances nouvelles devant leur permettre de mieux diriger leurs entreprises et d'innover. Un regard sur la littérature permet de se rendre compte des évolutions notoires du management depuis l'ère des courants classiques, aux approches dites modernes. Ces évolutions sont à mettre à l'actif de quelques chercheurs et praticiens qui ont mis en place plusieurs théories et des procédés. À cet effet, la recherche joue un rôle prépondérant dans l'éveil des connaissances managériales notamment dans l'organisation et les stratégies de gestion. Au cœur de cette quête, une question revient généralement, celle de savoir comment améliorer la gestion du manager. À la suite de cette préoccupation, on note aussi le fait que la gestion de l'entreprise doit s'adapter aux défis, aux besoins de son environnement et à son temps. D'où l'approche des théories évolutionnistes portées par des auteurs tels que Woodward (1958), Burns et Stalker (1961), Lawrence et Lorsch (1967), Mintzberg (1977).

Dans cette partie, il est question de replacer la recherche au centre de l'évolution de l'organisation et de l'innovation managériale. En raison du peu d'études sur la contribution de la recherche en vue de l'innovation managériale dans les très petites entreprises, rappelons une fois de plus que notre travail s'inscrit dans le cadre de la valorisation des

recherches par les managers. Pour cela, la section I portera sur la revue théorique orientée sur la contribution de la recherche pour l'innovation managériale ; la section II quant à elle, portera sur la revue empirique de la valorisation des résultats des recherches par le manager. Notons que nos travaux s'inscrivent dans le cadre de deux approches à savoir :

L'approche organisationnelle (au regard des connaissances que la recherche apporte aux managers dans l'organisation de l'entreprise) et l'approche stratégique (car elle met en valeur des stratégies devant permettre aux entreprises ou aux organisations d'innover et d'assurer leurs pérennités dans le temps). L'innovation managériale apparaît comme une solution face aux différents problèmes que rencontrent les managers. Cependant, l'une des questions les plus importantes sur l'innovation managériale reste celle de la valorisation des recherches universitaires liées à cette dernière. Comment diffuser les résultats des recherches universitaires au sein des organisations pour leurs permettre d'innover sur le plan managérial ? L'observation qui est faite laisse entrevoir que la littérature se concentre en majorité sur les recherches liées aux innovations qui ont déjà acquis un statut d'innovation établie et se positionne du point de vue des organisations qui les adoptent. A priori cette littérature ne concerne pas directement notre problématique ; néanmoins, dans la mesure où les travaux qui ont été faits visent à améliorer les compétences du manager, on peut par conséquent voue une certaine attention. En d'autres termes, prendre en considération les travaux de recherches universitaires autour de l'amélioration du management nous conduit inéluctablement à faire un rapprochement entre recherche universitaire et l'innovation managériale. Pour cette raison, cette partie sera organisée en deux sections à savoir : la revue théorique de la contribution de la recherche en vue de l'innovation managériale en section I ; dans la Section II, nous présenterons la revue de littérature des recherche sur la contribution de la recherche universitaire à l'innovation managériale.

# Section 1. Revue théorique de la contribution de la recherche universitaire en vue de l'innovation managériale

Cette partie porte sur le récit de quelques travaux de recherche en science de gestion. Le but étant de montrer la relation qui existe entre les différentes recherches et les transformations opérées dans les organisations à chaque période. Il s'agit en effet de mettre un accent sur les aspects formels de l'organisation et énoncer les principes et stratégies universels de gestion. En prenant appui sur la littérature, nous essaierons de canaliser notre réflexion autour deux approches théoriques à savoir les théories classiques des pères fondateurs ayant posé les bases du management. D'autre part, nous présenterons les théories modernes du management ou les théories évolutionnistes ayant permis à l'entreprise d'innover davantage et de s'adapter à son environnement et à son temps. Du point de vue historique, la question de la contribution de la recherche à l'innovation managériale peut être abordée à travers l'analyse du processus d'innovation en management dans son déroulement et la place des chercheurs qui y ont participé. Pour cela, nous avons retenu quelques approches classiques pour positionner la recherche dans les innovations qui étaient le fait des pères fondateurs de la gestion. Dans cette partie, nous présenterons d'une part les approches théoriques de l'innovation managériale (1.1.) ; d'autre part, nous parlerons des différentes approches innovantes du management ou styles de management (1.2.).

## 1.1. Les approches théoriques de l'innovation managériale

Par analogie avec la définition classique de l'innovation, Albert David (2013) définit l'innovation managériale comme étant « *une invention de management qui a réussi au sens d'un minimum de reconnaissance et d'adoption et qui change au moins en partie les façons de penser et de conduire l'action organisée.* ». Du point de vue historique, la question de la contribution de la recherche à l'innovation managériale peut être abordée à travers l'analyse du processus d'innovation en management dans son déroulement et la place des chercheurs qui y ont participé. Pour cela, nous avons retenu quelques approches

classiques pour positionner la recherche en tant que levier d'innovations qui étaient le fait des pères fondateurs de la gestion. Il sera question de présenter d'une part les travaux des pères fondateurs du management que l'on peut considérer comme les premières innovations managériales en entreprise (1.1.1.) ; d'autre part, nous présenterons les théories qui soutiennent notre travail (1.1.2.).

### 1.1.1. Contributions historiques de la recherche pour l'innovation managériale

Un regard dans l'histoire nous apprend que l'organisation des entreprises artisanales était centralisée autour des contremaîtres, on ne parlait pas encore de manager ou de gestionnaire. Le contremaître avait pour tâches d'organiser le travail, fixer les salaires, embaucher et licencier le personnel. En effet, c'est l'ère du règne absolu du contremaître qui s'appliquait sur deux catégories de salariés à savoir les manœuvres caractérisés par leurs forces physiques et les ouvriers qualifiés. Les métiers étaient considérés comme un héritage et transmis de génération en génération. On avait les familles de forgerons, de charpentiers, d'artisans, d'agriculteurs. Jarrige et Chalmin (2008) parlent de l'émergence du contremaître, et le situent principalement dans le secteur du textile qui connaît de profondes transformations techniques et concentre d'important effectif entre les années (1800-1860). Pour nos chercheurs, c'est « *la fondation de la légitimité du commandement sur la supériorité intellectuelle* ». C'est ainsi que dans les années 1831, une médaille est décernée à Casimir Dumas, contremaître dans les ateliers de filature et d'ouvraison des soies de Teissier pour avoir « *su s'attirer l'estime et la confiance des ouvriers, et tous obéissent avec plaisir à ses ordres.* ». Autrement, la gestion est liée non pas à des principes, mais à l'aspect psychologique et au bon vouloir des hommes ou à défaut, contraint à la force.

Taylor (1895-1915) a mis au point une méthode de rationalisation de la production afin d'augmenter la productivité. À la suite des manquements observés et déjà relevés dans l'approche des contremaîtres, à savoir la gestion anarchique du personnel, les métiers considérés comme des héritages des ancêtres à leurs décadences. C'est ainsi que naît l'organisation scientifique du travail qui repose sur deux grands aspects à savoir : une division horizontale du travail qui consiste à parcelliser des tâches en décomposant un travail complexe en une série de tâches simples ; le chronométrage des tâches d'exécution

et le salaire à la pièce pour les ouvriers. Une division verticale du travail qui consiste à séparer les tâches de conceptions et des tâches d'exécutions (rétribuer un travail effectué sans égard au temps consacré à son exécution).

À la suite de Taylor, Fayol (1916) appréhende le management à travers cinq éléments d'administration à savoir : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Autrement, le management devrait se faire de façon à prévenir ou préparer l'avenir, munir l'entreprise de ressources nécessaires, faire fonctionner le corps hiérarchique, maintenir la cohésion et la discipline dans le travail, enfin vérifier que le travail se passe suivant les règles établies.

Les travaux de Taylor seront repris et prolongés par Ford dans la production automobile. Ford va ajouter le principe du travail à la chaîne à la suite de la spécialisation des tâches. Au niveau macroéconomique, il va introduire la production standardisée de masse pour une consommation de masse. Ce principe s'applique efficacement dans un contexte hautement concurrentiel. Ce principe est appliqué depuis des années par les industries automobiles Toyota qui font dans la production de masse afin d'être parmi les leaders ou même le leader sur le marché ; on parlera bientôt de Toyotisme.

### **1.1.2. Fixation théorique de la recherche pour l'innovation managériale**

Pour soutenir notre travail, nous allons nous appesantir sur trois théories à savoir la théorie du changement organisationnel (1.1.2.1.) et la théorie de la diffusion et de la traduction de l'innovation (1.1.2.2.).

#### **1.1.2.1. La théorie du changement organisationnel**

Un changement organisationnel peut se définir comme « *un processus conduisant à une transformation, plus ou moins profonde, plus ou moins en adéquation aux intentions des acteurs initiateurs, de règles formelles mais aussi de comportements individuels et/ou collectifs caractérisant le fonctionnement socio-organisationnel* » (Fouadriat,2015). En effet, la valorisation de la recherche dans l'entreprise peut conduire à un changement profond pouvant conduire très souvent à la refondation même de l'entreprise. Pendant

longtemps, la réflexion sur le management et sur le changement organisationnel sont restés centrés sur l'identification des caractéristiques méthodologiques et techniques pour mettre en œuvre un changement planifié. Les réflexions managériales ont successivement porté sur la définition des objectifs du changement par les dirigeants et par niveau décisionnel dans l'entreprise ; sur la communication institutionnelle par laquelle celui-ci devait être annoncé pour réduire les résistances et engager l'adhésion, sur l'identification des différentes étapes par lesquelles le changement pouvait advenir tel qu'il avait été pensé et défini par les dirigeants. Les réflexions sur le changement cherchaient à identifier un certain nombre de principes à partir desquels devaient se définir, par traduction logique, des étapes pour sa mise en œuvre.

Dans cette même lancée, Lewin (1940), psychologue et chercheur inaugure l'étude de la dynamique de groupe et de la recherche-action ; des recherches qui ouvrent la voie aux sciences de gestion et contribue de fait à l'amélioration de la gestion de l'entreprise. Dans une perspective de résolution consensuelle des conflits, Lewin (1947) a développé les concepts de "dynamique de groupe" et de "résistance au changement". Il a alors défini trois niveaux dans un changement social : le niveau du dégel nécessaire à travers l'initiation, la dé cristallisation ; ensuite le mouvement lui-même : adoption, adaptation et enfin le niveau du regel nécessaire, consolidation, routinisation, recristallisation. Notons que Lewin va à contre-courant de la communauté scientifique en cours qui prône la totalité dynamique, la logique des groupes a été fortement réfutée par ces pères psychologues. À la suite de ces travaux, la dynamique de groupe vit enfin le jour. Pour lui en effet, *« Il n'est de nos jours largement reconnu qu'un groupe est plus que, ou plus exactement, différent de la somme de ses membres. Il a sa propre structure, et des relations propres avec d'autres groupes. L'essence du groupe n'est pas la dissimilarité de ses membres, mais leur interdépendance »*. C'est en 1946 que Lewin jette les bases d'une méthodologie d'expérience actionnable à partir de la combinaison de quatre éléments à savoir : la formation des groupes, la mise sur pied des réunions de communication et de confrontation d'idées, séances d'évaluation du staff, l'exécution et la clôture de la session.

### 1.1.2.2. Théorie de la diffusion et de la traduction de l'innovation

Selon la littérature classique, Rogers (1995) la diffusion est le résultat d'un processus rationnel de décisions des acteurs de l'organisation. Dans ce modèle de la diffusion, l'innovation est une idée, une pratique ou un objet perçu comme nouveau par l'individu qui l'adopte. Cependant, le caractère nouveau n'est donc pas objectif ; la notion de perception peut être intéressante à interroger dans notre recherche : comment le concepteur peut-il faire en sorte que l'innovation soit perçue comme innovant ? Selon Rogers (1995), les informations sur l'innovation se transmettent entre les individus au travers deux canaux de communication principaux à savoir, les médias et les canaux interpersonnels. Les médias représentent le canal le plus rapide et inclut tous les médias de masse, comme la radio, la télévision, les journaux, qui permettent d'atteindre une très large audience. Les canaux interpersonnels sont ceux qui permettent l'échange d'informations entre un petit nombre d'individus, par le bouche-à-oreille ou le face-à-face. Ainsi, les individus se fondent-ils davantage sur les avis subjectifs de ceux qui ont testé l'innovation que sur une analyse scientifique des apports de l'innovation. Pour lui, le cycle de vie de la diffusion peut être représenté sous la forme d'une courbe à partir de la fréquence d'adoption cumulée de l'innovation. Ainsi, un faible nombre d'acteurs vont adopter l'innovation au début de son entrée sur le marché, puis le nombre d'adoptions augmente de manière importante avant de se stabiliser.

Abrahamson (1991 ;1996) rejette cette vision classique et considère la diffusion comme un processus d'imitation. Enfin, la théorie de la traduction peut être mobilisée pour analyser le processus de diffusion (Callon ,1986 ; Latour,1999). Dans cette perspective, l'innovation se construit au fur et à mesure de sa diffusion sous l'influence des acteurs qui cherchent à mobiliser un réseau d'alliés dans cet objectif de diffusion. Ainsi, l'innovation n'est pas stabilisée à l'issue du processus d'invention, l'idée est incomplète. La diffusion de l'innovation est assurée par un processus de traduction, au cours duquel l'innovation et son univers social vont progressivement se mettre en forme et se stabiliser. L'innovation doit donc être analysée au sein du contexte dans lequel elle évolue, car le contexte est un élément constituant de l'innovation. Cette perspective s'oppose donc à la vision classique de la diffusion des innovations selon laquelle l'innovation est éloignée de toute trace du monde social.

## 1.2. Les différentes approches innovantes du management

Le management peut être défini comme étant un ensemble de « *processus par lesquels ceux qui ont la responsabilité formelle de tout ou partie de l'organisation, essaient de la diriger, ou du moins, de la guider dans ses activités* » (Mintzberg 2004, 14). Dans ce même ordre d'idées, la littérature nous ressort plusieurs styles de managements applicables à diverses entreprises en fonction de la logique du manager. Le style de management représente l'ensemble des attitudes et des comportements qui décrivent la manière dont un responsable exerce son pouvoir sur un groupe ; il s'agit bien de la façon de commander, d'exercer l'autorité. Plusieurs recherches mettent en place des théories s'appuyant sur l'importance de l'individu au sein de l'entreprise. L'innovation managériale est ainsi le fait du manager qui doit s'accaparer des outils nouveaux produits par les chercheurs pour améliorer son système de travail. Il s'agit de le rendre plus efficace, plus efficient, enfin plus cohérent le système d'organisation dans l'entreprise. Plusieurs travaux vont se succéder dans le but d'identifier divers styles de managements applicables par le manager en fonction de son environnement, selon ses objectifs personnels ou autres facteurs pouvant influencer sa gestion.

### 1.2.1. Les styles de managements selon Kurt Lewin

Lewin (1939), à partir d'une étude scientifique menée sur des enfants en âge scolaire, identifier 03 styles majeurs de leaderships à savoir : le style autoritaire, le manager donne des explications très précises sur ce qu'il faut faire, sur le temps et la façon de le faire. Ce style s'applique mieux aux cas où le temps de décision s'avère très limité ou quand le leader est plus qualifié que les membres du groupe. Le style démocratique il s'agit de gérer les individus en tant que groupe plutôt que chacun séparément. L'idée est que le groupe se partage les tâches et où le leader s'appuie sur ce dernier pour prendre des décisions ; les membres du groupe se sentent engagés et impliqués, ce qui contribue à la qualité de leur travail. Le style déléгатif ou laisser faire : selon les recherches, les membres du groupe caractérisés par un leadership déléгатif sont les moins productifs en absolu. En particulier, c'est ceux qui posent le plus de questions au leader et les moins capables de travailler de

façon indépendante. Ce style de management est peut-être efficace quand le groupe est composé de membres très qualifiés.

Lewin s'est spécialement intéressé aux phénomènes d'interdépendance qui met en relation le leader d'un groupe (le responsable par rapport à son équipe, ou un groupe opérationnel vis-à-vis de ses utilisateurs) aux membres de ce groupe. Selon le comportement adopté par le leader, la façon dont il est perçu va se répercuter sur le travail effectué et la satisfaction des autres personnes constituant le groupe. Le tableau ci-dessous résume bien la situation : l'expérience sur le leadership de Lewin est basée sur la constitution de trois groupes d'enfants qui fréquentent un centre. Comme activité, on leur a demandé de construire des modèles réduits d'avions, chaque responsable de ces trois groupes ayant un rôle spécifique à tenir vis-à-vis de leurs groupes d'enfants constitués sans critère particulier. Le rôle dévolu à chaque responsable définit un type de groupe, la référence que par commodité, on a nommé groupe directif, groupe participatif et groupe laissez-faire, dans lequel le responsable est de moins en moins "interventionniste".

- Dans le groupe directif, l'animateur donne ses ordres sans discussion possible (on dit qu'il n'y a aucune rétroaction possible), il a donc le statut de chef de type paternaliste.

- Dans le groupe participatif, l'animateur a pour consigne de faire participer les membres du groupe à l'action. Il y a donc apprentissage basé sur l'interaction entre les membres du groupe et l'animateur est coopérant.

- Dans le groupe laissez-faire, l'animateur intervient le moins possible sur la tâche et sur le fonctionnement du groupe, son rôle essentiel étant de surveiller les activités du groupe.

Les résultats des expériences qu'a menées Lewin sur plusieurs groupes d'enfants ont montré que le type de leadership avait généralement un effet aussi bien sur la tâche elle-même et la qualité de la production, que sur le degré de satisfaction des participants. En général, si la qualité et la satisfaction sont meilleures avec un leader démocratique, la quantité produite est plus importante avec un leader directif.

Des trois grands types de leadership que propose Lewin, si l'on en croit cette analyse, le responsable devrait en toute logique s'orienter plutôt vers une posture de « leader démocratique » par rapport à son groupe.

TABLEAU 2.1 – Kurt Lewin et la dynamique de groupe

	<b>AUTOCRATIQUE</b>	<b>LAISSER FAIRE</b>	<b>DEMOCRATIQUE</b>
<b>Dynamique de groupe</b>	tensions, méfiance, rapports médiocres	Mésentente, désorganisation	Suggestion, répartition, planification.
<b>Travail produit</b>	Concis, rudimentaire	Intuitif, confus, aucun plan	Structuré, complet, pensé
<b>Satisfaction du personnel par rapport au leader</b>	médiocre	Difficilement évaluable	Importante
<b>Satisfaction par rapport au groupe</b>	partagée	Difficilement évaluable	élevée

Source : Kurt Lewin (1939)

### 1.2.2. Les styles de managements selon Rensis Likert

Likert (1967) distingue quatre types de managements à savoir, le management d'exploitation (style autoritaire-coercitif), où la manipulation par la peur et le contrôle. Les décisions et la communication vont hiérarchiquement du sommet à la base. On peut aussi le qualifier de management directif, le manager fait preuve d'autorité et assume pleinement sa supériorité hiérarchique. Il donne des directives claires et strictes à ses subordonnés, sans trop se soucier de leurs retours ou questions. C'est un management organisationnel, orienté résultat. Ici, le manager ne cherche pas à gagner la confiance de ses équipes ou à assurer leur bien-être, mais va toutefois surveiller et contrôler de près les performances. Son seul objectif est d'atteindre l'objectif visé. Véritable leader naturel, ses prises de décisions sont donc très rapides et pragmatiques, et l'aspect relationnel est largement mis de côté.

**Le management paternaliste (style autoritaire-bénévole) ;** le manager promet plus qu'il n'agit, même si quelques décisions sont déléguées, la communication est descendante (du sommet à la base). Le manager est dans une optique d'obtention de résultats, tout en veillant à fédérer ses équipes autour d'objectifs clairs et de directives

très cadrées. Il garde entièrement la main sur les décisions, mais il est aussi à l'écoute des questions et des suggestions de son équipe. Le manager persuasif fait aussi preuve de pédagogie, explique ses directives et assure la bonne compréhension de la part des collaborateurs. Il veille à persuader, motiver, et assurer l'adhésion des équipes tout en assumant totalement sa supériorité hiérarchique. C'est donc un leadership organisationnel aussi bien que le relationnel. Cette manière de manager a l'avantage de créer une bonne cohésion d'équipe et une plus grande motivation des collaborateurs, mais il reste toutefois très structuré, ce qui n'offre pas une grande liberté aux salariés.

**Le management consultatif**, où le dirigeant consulte ses employés, la communication va donc dans les deux sens. Encore appelé management délégatif, c'est un type de management qui rend le salarié totalement autonome. Cette typologie de management laisse une grande liberté aux salariés : ils sont très impliqués dans les prises de décisions, et ont beaucoup de responsabilités au quotidien. Quant au manager délégatif, il n'hésite pas à déléguer, et se met globalement en retrait pour laisser ses équipes prendre les commandes des différentes actions. Il reste toutefois disponible pour répondre aux sollicitations de ses collaborateurs. Son rôle est donc plus stratégique qu'opérationnel. Ce mode de gestion d'équipes a pour atout de responsabiliser fortement les salariés, mais cela peut également générer une pression peu favorable à leur bien-être.

**Le management de style participatif**, où les individus participent aux décisions par groupe. La communication se fait verticalement mais aussi horizontalement et l'information circule librement. Le management participatif fait partie des nouveaux modes de management en plein essor, notamment dans les start-ups ; ici, l'humain est au centre de l'activité. Le manager participatif, met à l'honneur l'implication des collaborateurs dans le quotidien de l'entreprise, et dans les prises de décisions stratégiques. C'est donc un management horizontal, transversal, qui fait fi des codes hiérarchiques. Le manager joue d'ailleurs plus un rôle de coach et de guide que de responsable. Il met tout le monde sur le même pied d'égalité. Les valeurs centrales de ce style de leadership mobilisateur sont l'écoute active, la responsabilisation des équipes, la bienveillance, l'esprit d'équipe et le développement personnel. Le manager soutient, conseille et motive ses équipes. Il sollicite aussi énormément l'intelligence collective pour répondre aux différentes problématiques. Il

assure au quotidien l'engagement et le bien-être de ses salariés, et il encourage fortement la prise d'initiatives. Ce modèle de management a l'avantage de favoriser la créativité et l'innovation, et ainsi de renforcer la compétitivité de l'entreprise. Toutefois, cette approche peut également s'avérer risquée si le manager est novice dans ce type de leadership. Cela peut très vite conduire à un certain manque de structuration et à une organisation bancale. Le management participatif est notamment vecteur d'autres types de leadership, tels que le management collaboratif et le management de l'innovation.

TABLEAU 2.2 – Récapitulatif des styles de management selon Likert

Caractéristiques	Autoritaire	Paternaliste	Consultatif	Participatif
Confiance dans les subordonnés	Aucune confiance	Confiance limitée	Grande Confiance	Confiance Absolue
Système de motivation	Crainte et sanctions	Sanctions et récompenses	Récompenses et implication	Récompenses basées sur la participation
Communication	Descendante, très faible	Descendante essentiellement, faible	Dans les deux sens	Dans tous les sens
Prise de décision	Au sommet de l'organisation	Au sommet et échelons intermédiaires	Au sommet et échelons subalternes sur information de la base	Groupes de travail et ensemble de l'organisation
Fixation des objectifs	Imposés par la hiérarchie	Imposés par la hiérarchie après information de la base	Définis par la hiérarchie après discussion	Définis après négociation avec le groupe
Relation hiérarchie / subordonnés	Rapports distants	Bienveillance, contacts étroits	Contacts assez étroits	Proximité

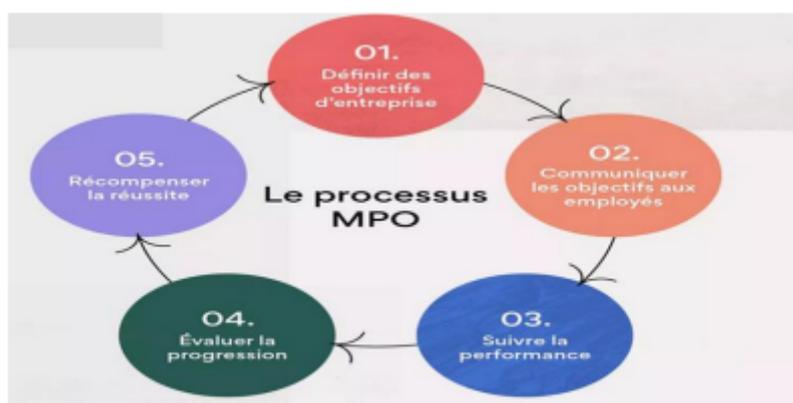
Sources : Likert (1967)

### 1.2.3. Le management par objectif (MPO) de Peter Drucker

Drucker (1954) présente le management par objectif comme un principe de direction qui donne libre cours à l'énergie et à la responsabilité individuelle ; trace en même temps une voie commune de vues et d'efforts ; établit le travail d'équipe et harmonise les intérêts personnels et le bien-être commun. Il considère que les managers ont notamment pour rôle des'assurer de la convergence des objectifs de l'entreprise avec l'environnement dans laquelle elle opère. En 1940, observant le management d'Alfred Sloan à la General Motors, il est marqué par l'expression « *Management By Objectives* ». Ensuite, dans le cadre de la décentralisation de la General Electric cette fois-là, il va participer activement. Drucker de sa casquette de consultant insiste sur l'importance de fixer des objectifs, des critères de coûts et de délais pour mesurer les résultats. En 1954 paraît *The Practice of Management* avec son célèbre chapitre : « *Management by Objectives and Self Control* ».

Cette philosophie du management repose sur deux principes essentiels. D'une part, tout manager quel que soit son niveau doit avoir des objectifs formalisés et déclinés du but de l'entreprise. D'autre part, les objectifs permettent de mesurer la performance de chacun des contributeurs. Dans le MPO, la performance est mesurée à partir du résultat du travail et par la manière de le réaliser. Est performant celui qui, à l'issue d'une période donnée, produit des résultats à la hauteur des objectifs fixés dans le cadre des ressources allouées à cet effet. On comprend alors que pour Drucker, sans objectif, il n'y a point de performance. On peut résumer le processus MPO à travers la figure suivante :

GRAPHIQUE 2.1 – Illustration schématique du processus MPO



Source : Inspiré des travaux de Drucker (1954)

En somme, la première section portait sur la revue théorique de la contribution de la recherche universitaire en vue de l'innovation managériale. Il ressort une littérature abondante autour de la thématique mettant en relation la valorisation des recherches et l'éclosion des solutions innovantes dans les entreprises. Toutefois, on pourrait taxer ces travaux de théoriques ; dès lors, il est essentiel d'interroger la validité de ces travaux sur le plan pratique à travers la revue empirique.

## Section 2. Revue de la littérature sur les recherches en vue de l'innovation managériale : le profil du manager

La valorisation des recherches en entreprise est le fait du manager. À cet effet, Filion (1991) appréhende le concept de profil comme une variable qui explique la valorisation de

la recherche et de fait la naissance de plusieurs innovations en entreprise. La littérature sur la question fait émerger les travaux de quelques chercheurs à l'instar de Savall et al (2019), qui s'interrogent sur la valorisation managériale des recherches en gestion. Nous reprenons la définition de la valorisation managériale donnée par Verstraete et Philippart (2019) dans l'appel à la contribution à ce dossier et l'article introductif tant il apparaît clair et peu contestable : « *un produit de la recherche est valorisé, lorsque les publics auxquels il se réfère l'emploient. Autrement dit, le produit ne sera pas valorisé tant qu'il n'est pas mobilisé pour raisonner et agir* ». On comprend alors qu'une recherche en gestion qui n'est valorisée que sur le plan académique, n'aura aucune valeur pour son public professionnel (les entreprises et les organisations). Cela pose gravement la question de l'utilité sociétale et partante de sa viabilité en tant que science. La présente section fait le lien entre le profil du manager et l'innovation managériale. Nous allons présenter d'abord le profil du manager et le pilotage de l'innovation managériale (II.1.); ensuite nous allons présenter la perception du manager et la valorisation des recherches (II.2.); enfin, il sera présenté quelques outils pratiques d'innovation managériale (II.3.).

## **2.1. Le Profil du manager et le pilotage de l'innovation managériale**

Pour Autissier (2018), le concept d'innovation managériale désigne l'évolution des pratiques managériales dans le but de répondre à l'évolution des besoins des organisations, des individus, et des aspirations sociétales. L'innovation managériale trouve son origine dans la remise en cause du modèle « *commande et contrôle* » hiérarchique symbolisé par le taylorisme et les principes de Fayol qui ont structurés notre vision du management au XXe siècle. En cela, elle n'est pas la dernière mode managériale en vigueur. Elle a toujours existé comme modèle critique et alternatif au management traditionnel. Cependant, on constate depuis une vingtaine d'années que ce courant devient dominant et que la majorité des organisations aspirent désormais à manager autrement. Dès l'apparition du concept de management au début du XXe siècle, la notion d'innovation managériale a émergé, proposant ainsi une alternative au modèle traditionnel (style de management directif). Dans les années 1920, Follett prenait ainsi le contrepied du taylorisme en imaginant en entreprise la mise en place d'équipes autonomes. Mais ce n'est en réalité que ces

dernières années que l'idée d'innovation managériale a pris une importance croissante, au point de devenir un champ conceptuel à part entier. Cependant, les différents travaux de recherches ne se sont pas beaucoup attelés à étudier le profil du manager, car ce dernier est au centre de la valorisation des recherches qui contribue à l'innovation managériale. De ce fait, nous allons étudier d'une part le profil psychologique du manager (2.1.1) et d'autre part, le profil sociologique du manager (2.1.2).

### **2.1.1. Le profil psychologique du manager**

Cette étude s'intéresse aux caractéristiques personnelles du manager, sa perception, son appréhension, sa psychologie. Elle assure la fonction de fiche signalétique et sert de critère de classification des managers en fonction de leurs capacités psychologiques à anticiper sur le changement afin de ménager l'entreprise. En effet, le profil psychologique représente une ressource stratégique pour les entreprises selon Lohmann (1998), mais très peu d'études l'ont traité en tant que facteur déterminant de l'innovation et de la performance, Mazra et al. (2019). Ainsi, de nombreuses études ont montré l'effet positif des aspects psychologiques des dirigeants et managers, Grandclaude et Nobre (2013). Bayad et al. (2016) arrivent à la conclusion qu'il existe deux types de motivations à la décision de valorisation. Ils viennent ainsi appuyer les travaux de Maslow (1954), Herzberg (1959), Alderfer (1969) et McClelland (1953) cités par Gabarret et Vedel (2015) et ceux ultérieurs de Gilad et Levine (1986), Shapero (1972), Vesper (1980) qui ont développé la théorie « Push » et « Pull » (cités par Gabarret et Vedel, 2015, p.3). Ces auteurs considèrent que la décision de valoriser les recherches peut résulter d'un choix volontaire ou d'une contrainte.

Le processus d'innovation à travers la prise en compte et la mise en pratique des recommandations des recherches est certes d'une valeur théorique avérée. Cependant, l'innovation pour le manager représente une inconnue qui le pousse à s'interroger. Le manager va ainsi ouvrir son esprit à un champ de réflexion sur les avantages et les inconvénients à opter ou non à des mesures d'innovation. Dans la majorité des cas, il s'agit de la peur d'affronter l'inconnu, la peur d'échouer ou de ne pas maîtriser le procédé d'innovation, on pourrait parler d'aversion au risque qui résulte des travaux de Pratt (1964). À l'effet inverse, on peut avoir un manager qui opte pour le risque, car il est nourri par le besoin

d'accomplissement personnel d'où la propension de prise de risque liée à l'innovation managériale. Dans la même lancée, Andria et Gabarret (2016) vont s'appuyer sur une revue bibliométrique de 30 ans, pour étudier la motivation du manager à innover. La motivation est la caractéristique la plus étudiée dans les études mises en valeur des produits issus de la recherche scientifique.

### **2.1.2. Le profil socio-professionnel du manager**

Dans cette rubrique, il est question de comprendre la nature des rapports que le manager entretient avec le reste de la société ou avec son environnement. Dans cette logique, Gasse (2003) présente un modèle des influences principales sur la promotion de la recherche. Selon cet auteur, les déterminants sociaux de l'entrepreneuriat (tels que la famille, la religion, l'éducation, le milieu d'éducation, les réseaux de communication, etc.) ont une influence majeure sur la décision de création d'une entreprise, et même la perception que ce dernier aura de la valeur de la recherche en vue d'innover, il en va de même de la culture de la valorisation des innovations. De nombreux chercheurs ont souligné l'influence culturelle, qui diffère d'une société à une autre, sur les comportements de promotion de la connaissance, Kombou et Saporta (2000). Par exemple, Storey (2003) présente une catégorisation sur les antécédents familiaux, la formation, les expériences et caractéristiques personnelles (âge, trait de personnalité, son expérience, son entourage, etc.)

Dans le même sens, Lee et Tsang (2001) présentent les caractéristiques selon l'environnement (l'éducation et l'expérience), le réseau relationnel et les traits de personnalité. Pour Chapellier (1997), la formation, l'âge et l'expérience sont les trois variables objectives qui permettent de caractériser le profil sociologique du manager. Toutefois, face à tout changement opéré dans l'environnement, le manager est appelé à se rapprocher des autres entités proches afin de mieux comprendre la situation pour prendre une décision qui profitera à l'entreprise.

## 2.2. Perception du manager et la valorisation des recherches

Après avoir mis en lumière le profil du manager, le but de cette partie est d'étudier les raisons qui pourront motiver le manager à utiliser les résultats des recherches en vue d'innover sur le plan managérial. Plus précisément, il s'agit d'étudier les motivations propres du manager qui justifieront son aversion à la valorisation des recherches. Nous aurons entre autres, les motivations pull (II.2.1.) et les motivations push (II.2.2.). Notons que cette étude apparaît aussi importante pour appréhender la perception du manager au regard de la plus-value de la recherche pour l'entreprise en termes d'innovation managériale.

### 2.2.1. Les motivations pull du manager pour l'innovation

Les motivations pull sont appréhendées par la littérature à travers les opportunités ou les convictions du manager. En effet, la motivation à innover peut-être pécuniaire ou non ; en d'autres termes, la mise en pratique des résultats de recherches par le manager peut être liée à une motivation financière ou non. Plus explicitement, il s'agit d'un ensemble de facteurs positifs considérés par le manager comme une source de profit (matériel ou non) et qui le conduit à promouvoir les résultats de ces travaux de recherches (Bayad et al. 2016, Gabarret et Vedel, 2015 ; Giacomini et al., 2010). Pour Gasse et al (2011) qui ont réalisés une étude sur la question, certains de ces facteurs sont récurrents tels que : le besoin d'accomplissement et de réalisation de soi, la recherche d'autonomie ou d'indépendance, le besoin de pouvoir, de créativité, l'autonomie et l'altruisme ; le besoin de réalisation et d'accomplissement de soi renvoie à la volonté de progresser et de mettre tous les efforts nécessaires pour atteindre ou de dépasser les objectifs fixés au préalable, Beverland et Lockshin (2001).

Pour Gasse (2011), cette posture conduit le manager à se surpasser, à relever les défis, à chercher l'excellence et l'accroissement de ses activités. Pour cela, on observe très vite une aversion à la difficulté, aux challenges, aux risques dans le cadre de la réalisation des projets exigeants. Il va de ce fait, se fixer ses propres objectifs, avoir ses propres critères d'excellences, exploiter tout son potentiel et progresser, rechercher l'efficacité et l'efficience dans la réalisation de ces tâches, et même dans le cadre de son organisation et la coordination du travail.

Cela va se ressentir immédiatement autour de lui, car le manager va désormais être plus exigeant et chercher à s'entourer de professionnel et d'expert afin d'améliorer constamment sa performance. En ce qui concerne le besoin de pouvoir, il s'agit de vouloir être le patron et ne pas avoir à suivre les directives des autres. Aimer diriger et influencer les personnes pour les amener à faire selon ses plans. Tenir à mobiliser les ressources et les gens au service de ses propres objectifs. Prendre en charge des responsabilités et des personnes ; chercher à se distinguer et à occuper l'avant-scène ; vouloir accéder à un statut et asseoir sa réputation. Le besoin d'autonomie fait référence au fait d'aimer être indépendant des personnes des contraintes et des restrictions. Rechercher les situations qui laissent une grande marge de manœuvre et qui permettent d'exercer sa pleine initiative et toute sa créativité. C'est également le fait de chercher des méthodes plus efficaces pour faire un travail, Bayad et al. (2016) ; Gasse (2011). En ce qui concerne l'opportunité, elle résulte d'une rencontre fortuite, d'une facilité administrative, juridique ou d'un concours financier qui survient et impulse le transfert de connaissances (Baray ,2015 ; Giacomini et al,2011).

### **2.2.2. Les motivations Push du manager pour l'innovation**

Elles se traduisent par la relation conflictuelle entre la situation actuelle du manager et celle souhaitée. Fort de cette volonté à avancer et à se développer et à innover, le manager va mettre en pratique les recommandations des chercheurs afin de s'assurer un avantage notoire à travers l'innovation managériale. La littérature donne en particulier deux dimensions aux motivations push : la nécessité et l'insatisfaction, Gabarret et Vedel (2015).

La nécessité du manager se traduit par le besoin de créer son entreprise, de développer son capital, développer ses parts de marché, fidéliser sa clientèle et de survivre face à la forte concurrence. Elle porte aussi sur les besoins de financements, des besoins en termes de ressources humaines en quantités et en qualités suffisantes, le besoin d'innover pour assurer sa place de leader, Blais et Toulouse (1990). L'insatisfaction, quant à elle, porte sur le bilan mitigé au bout d'une période, notamment l'insuffisance des résultats ou

la non atteinte des objectifs ce qui pousse à remettre en cause le système de travail ou la compétence de son équipe de travail (relations avec la hiérarchie), Bradley et Roberts (2005). Les entrepreneurs motivés par des facteurs push peuvent être incompris par leur environnement, car malgré l'atteinte des objectifs, il ne s'arrête pas et continue à se fixer des objectifs chaque fois supérieur. En effet, ils cherchent à prouver leurs valeurs à travers les résultats et les victoires, Gilad et Levine (1986).

### **2.3. Quelques outils pratiques pour l'innovation managériale résultat de la recherche**

À la suite des travaux énoncés plus haut, d'autres recherches vont être menées dans le but d'apporter aux managers des outils pratiques devant leur permettre d'assurer la performance et la compétitive de l'entreprise. De ce fait, on note une concentration de ces nouveaux outils modernes et innovants autour des départements ou des centres d'activités de l'entreprise. La mise au point de chaque outil propre à une entité dans l'entreprise répond à un besoin précis à l'exception du manager qui est au centre de l'harmonisation de tous ces outils. Dans cette partie, nous allons présenter quelques outils pratiques généralement utilisés par les managers en fonction des centres d'activités propres à l'organisation de chaque entreprise. Pour faire simple, nous présenterons quelques outils en la matière :

#### **2.3.1. Le tableau de bord de Kaplan et Norton (1992)**

Le tableau de bord peut être défini comme étant un outil de pilotage, présentant synthétiquement les activités et les résultats de l'entreprise par processus, sous forme d'indicateurs qui permettent de contrôler la réalisation des objectifs fixés et de prendre des décisions nécessaires, selon une périodicité appropriée et dans un délai limité, (Kaplan et Norton 1992). Foucault et Leclerc (2003) mettent en relief 04 aspects du tableau de bord de Kaplan et Norton à savoir : l'aspect financier, les ressources financières ont une incidence sur la stabilité et par conséquent, sur la longévité de l'organisation. L'aspect des processus de fonctionnement interne, qui porte sur les façons de faire et leurs améliorations en vue de maximiser l'efficacité. L'aspect de l'apprentissage et de l'innovation, définit le type d'environnement de travail et de gestion des ressources humaines

qui favorise ou non l'émergence de nouvelles idées et de façons de faire. L'aspect du service à la clientèle, qui documente le niveau de satisfaction des principaux usagers des lieux.

À la suite des travaux de Kaplan et Norton, Germain (2005) distingue deux types de tableaux de bord à savoir : le tableau de bord stratégique identifié comme un outil de pilotage à long terme ; le tableau de bord opérationnel qui permet de suivre l'avancement des plans d'actions mis en place par le top management ; c'est un outil de pilotage à court terme. À cela s'ajoute le tableau de bord budgétaire qui est un outil de prévision budgétaire par rapport aux chiffres réels à moyen terme.

### 2.3.2. La genèse et extension du contrôle de gestion d'Henri Bouquin

Ce que l'on désigne aujourd'hui par « *contrôle de gestion* » a été créé au tout début de la décennie 1920 par les dirigeants de General Motors, dont le principal actionnaire était les Du Pont de Nemours (confer Chandler). L'américain R.N Anthony (1965) définit le contrôle de gestion comme « *le processus par lequel les dirigeants de l'entreprise s'assurent que les moyens sont utilisés de manière efficace et efficiente pour atteindre les objectifs fixes* ». Henri Bouquin(2011) introduit les fondements du contrôle de gestion, pour lui « *le contrôle de gestion d'aujourd'hui est né du besoin de manœuvrer efficacement des organisations complexes pour en préserver la performance économique. La plupart des entreprises, comme d'autres organisations, publiques et privées, se trouvent confrontées depuis longtemps à un environnement qu'elles doivent anticiper, choisir, sinon tenter d'influencer, pour survivre et remplir leurs missions* ». Anthony (1965) définit le contrôle de gestion comme étant un « *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* ».

Löning et al (2008) distinguent 04 phases à savoir : La phase1 porte sur la gestion prévisionnelle, Il s'agit de la fixation d'objectifs, de la planification et la budgétisation de nos objectifs. La phase 2 est orientée sur la mise en œuvre, c'est l'opérationnalisation de toutes les stratégies. Le suivi des réalisations (phase 3), il s'agit de s'assurer que les choses sont faites suivant les règles fixées en amont. Enfin l'étape 4 qui porte sur le suivi

et l'évaluation, il s'agit de l'analyse des résultats et la prise d'actions correctives. Lambert et Sponem (2009), identifient 04 fonctions de contrôle de gestion à savoir : la fonction contrôle de gestion discrète, le contrôle est fait au niveau opérationnel de façon discrète et peut avoir pour dérivée le contrôle interne pour le compte de la direction générale ; la fonction contrôle de gestion garde-fou, elle a pour objectif de limiter les dérives en termes de dépenses financières, c'est aussi une étape de formation des cadres dirigeants ; la fonction contrôle de gestion partenaire lorsque l'entreprise travaille en partenariat avec des managers opérationnels ; la fonction contrôle de gestion omnipotente, elle convient aux activités dites routinière, c'est un outil de centralisation du pouvoir au service de la direction générale.

TABLEAU 2.3 – Récapitulatif des types des contrôles de gestion

	Faible autorité	Forte autorité
Direction générale	Garde-fou (La réflexion stratégique prime dans l'entreprise et le contrôleur est informateur)	Omnipotente (La dimension financière est privilégiée et le contrôleur a le pouvoir)
Managers locaux	Discrète (Les managers sont responsabilisés et le contrôleur est un simple vérificateur)	Partenaire (La dimension financière est importante et le contrôleur est un conseiller)

Source : Leroy (2018)

### 2.3.3. Le Business Model (BM)

L'origine du Business Model remonte aux années 60, mais il a réellement émergé à partir du milieu des années 90 avec l'essor de la marchandisation d'Internet et plus généralement de la « nouvelle économie ». David.J. T (2010) définit le Business Model d'une entreprise comme étant un document qui articule la logique et fournit des données et d'autres preuves qui démontrent comment une entreprise crée et offre de la valeur aux clients, il décrit également l'architecture des revenus, les coûts et les bénéfices associés à l'entreprise.

Notons que le business plan est une déclinaison concrète, opérationnelle et chiffrée du business model. Dauchy (2018) propose 7 étapes indispensables : la proposition de valeur, la monétisation, la mise en cohérence opérationnelle, l'équation économique, la

dynamique de croissance, l'animation de l'exécution et les fondamentaux d'entreprise. Novak et Hoffman (2001) présentes les modelés de revenu et les modèles de valeurs aux clients.

L'essai le plus ancien et probant de définition du concept de BM provient de Viscio et Pasternack (1996). Ils donnent une vision très conceptuelle du BM qui s'assimile à un modèle d'entreprise. Dans leur définition, le BM est composé de cinq éléments formant un système de valeur dont la valeur globale excède la somme de celle des parties : le cœur, les unités de l'affaire, la livraison de service, la gouvernance et les liens. Cette conception décrit les éléments internes et externes à la firme ainsi que leur objectif propre en termes de performance. Timmers (1998) parle de niveau d'intégration (Les ventes en ligne, les prix fixés en ligne, produits et niveau de personnalisation... Etc.), les sources de revenu, les coûts supportés. Il va définir un business model comme étant : une structure pour les flux de produits, services et informations incluant une description des différents acteurs du modèle et de leurs rôles ; une description des bénéfices potentiels de chaque acteur du modèle ; une description des sources de revenus. D'autres auteurs ont ensuite élargi cette conception. Linder et Cantrell (2000) affirment : « *It's a rich, tacit understanding about how all pieces work together to make money* » (c'est une compréhension riche et tacite de la façon dont tous les éléments fonctionnent ensemble pour gagner de l'argent.). Ces auteurs appuient cette vision du BM par le fait que 62 % des dirigeants qu'ils ont interviewés ont eu des difficultés à leur décrire leur BM au-delà de son succès.

#### **2.3.4. La supply chain (La chaîne de valeur)**

Le terme Supply Chain (chaîne d'approvisionnement ou cycle de la chaîne d'approvisionnements) est apparu pour la première fois en 1982, dans un article d'Oliver et Webber : « *Supply-chain Management : Logistics Catches Up With Strategy* ». Bien que son origine remonte réellement à Forrester (1958). La Supply Chain est défini comme étant « *un groupe d'au moins trois entités (entreprises ou personnes physiques) directement impliquées dans les flux amont et aval de produits, service, finances et/ou information, qui vont d'une source jusqu'à un client* », Mentzer et al. (2001b, 5). Autrement perçu, on pourrait faire un rapprochement direct avec la logistique et la gestion de stock. La supply

chain tire son origine de la première et de la deuxième guerre mondiale, pendant cette période les approvisionnements étaient faits dans l'optique de préparer la guerre afin d'éviter d'être à court de provision. Selon le dictionnaire historique de la langue française Le Robert (2000), le mot logistique provient du mot grec *logistikos* qui signifie « *relatif au calcul* », « *qui concerne le raisonnement* ». Il sera par la suite à l'origine du mot latin *logisticus* ayant la même signification. La supply chain, traduisible par chaîne logistique, correspond aux différentes étapes liées à la chaîne d'approvisionnement, de l'achat des matières premières à la livraison d'un produit ou service au client. La supply chain est trop souvent réduite à la seule logistique. La supply représente une chaîne globale et des fonctions qui ne sont pas de la logistique. La prévision des ventes, la planification de production ou la gestion des approvisionnements ne sont pas la gestion des entrepôts ou des transports. Bien que collaborant étroitement et faisant souvent parti de la même direction, ce sont 2 environnements étroitement liés mais ne doivent pas être confondus l'un avec l'autre.

Récemment, une définition unifiée du SCM et un modèle conceptuel ont été proposés par Mentzer et al. (2001,14-15). Les auteurs définissent le SCM comme :« *la coordination systémique, stratégique, des fonctions opérationnelles classiques et de leurs tactiques respectives à l'intérieur d'une même entreprise et entre des partenaires au sein de la chaîne logistique, dans le but d'améliorer la performance à long terme de chaque entreprise membre et de l'ensemble de la chaîne* ». Selon Noye et al. (2004), la création de valeur pour le client se fonde sur la satisfaction des attentes exprimées par ce dernier. Parmi ces attentes, on peut citer principalement la qualité des produits livrés, la livraison des quantités demandées, au moment et à l'endroit indiqué, et plus largement, la performance du processus de service dans son ensemble au sens de Eiglier et Langeard (1987). Force est d'admettre que la maximisation de la valeur pour les actionnaires demeure la raison d'être première de l'entreprise, dans la mesure où ils se sont privés de la jouissance immédiate du capital investi et qu'ils ont accepté de prendre des risques (Atkinson et al., 1997 ; Charreaux et Desbrières, 1998). Cela ne signifie pas qu'il ne faut pas tenir compte des attentes des autres ayants droit ; ceux-ci risquent en effet de perturber le processus de création de valeur et ainsi de nuire plus ou moins directement à la rémunération des actionnaires. Lorsque l'on parle de création de valeur, il faut par conséquent se référer à un système d'équations de valeur dans lequel se côtoient les intérêts des actionnaires, des

clients et des autres acteurs de l'entreprise (Jobin et Friel, 2001). Chaque partie prenante a un poids variable dans ce système d'équations de valeur :

TABLEAU 2.4 – Créateur de valeur (Parties prenantes et mécanismes incitatifs)

Parties prenantes	Contribution à la création de valeur	Mécanismes incitatifs
Investisseurs et apporteurs de fonds	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capitaux</li> <li>• Réduction du risque, du coût de financement ou d'emprunt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dividendes</li> <li>• Plus-values</li> </ul>
Managers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétence dans la gestion de l'organisation</li> <li>• Réseau relationnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compensations monétaires (salaires, bonus, stock-options)</li> <li>• Compensations psychologiques (satisfaction, pouvoir et réputation)</li> </ul>
Salariés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement d'un capital humain spécifique</li> <li>• Engagement</li> <li>• Travail en équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salaires, bonus, emploi stable et promotion</li> <li>• Incitation, motivation et sanctions pour agir sur les performances</li> </ul>
Clients/utilisateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loyauté à la marque</li> <li>• Fréquence d'achat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité</li> <li>• Prix des biens et des services</li> </ul>
Partenaires de la chaîne logistique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficience</li> <li>• Réduction des coûts</li> <li>• Innovation technologique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des engagements</li> <li>• Rémunération attractive</li> <li>• Pérennisation des relations</li> </ul>
Partenaires de l'activité industrielle et commerciale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apport de ressources stratégiques</li> <li>• Conquête de marché</li> <li>• Option de développement futur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiance réciproque</li> <li>• Rémunération attractive</li> <li>• Pérennisation des relations</li> </ul>
Communauté locale, citoyens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licence de travailler</li> <li>• Aides à l'implantation</li> <li>• Légitimation de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestige</li> <li>• Respect des institutions légales, normatives et cognitives</li> </ul>
Autorités légales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Support économique et politique</li> <li>• Accréditation et licence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurrence équitable et licite</li> <li>• Règlement des impôts</li> </ul>
ONG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Légitimation de l'entreprise</li> <li>• Licence de travailler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des institutions légales, normatives et cognitives</li> <li>• Contribution à l'intérêt commun</li> </ul>

Source : Yahchouchi (2007)

En somme, il était question pour nous de présenter les théories explicatives de la relation potentiellement existante entre la recherche et l'innovation managériale. Pour cela, nous avons illustré cette relation autour de deux aspects à savoir : d'une part, la revue théorique portant sur la contribution de la recherche à l'innovation managériale ; d'autre part, la revue empirique de la valorisation des résultats de recherches ayant permis non seulement à la science d'évoluer, mais aussi aux firmes de se transformer. De ce fait, on peut retenir que la théorie a de tout temps éclairée la pratique, et la valorisation des résultats au sein des firmes a toujours contribué à améliorer les résultats des entreprises.

## CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

En définitive, notre première partie portait sur le cadre conceptuel et ancrage théorique de la valorisation de la recherche pour l'innovation managériale. Dans le chapitre 1, nous avons clarifié les concepts de valorisation de la recherche et celui d'innovation managériale. Le chapitre 2 portait sur deux aspects à savoir revue théorique de la valorisation de la recherche en vue de l'innovation managériale et la valorisation empirique des résultats des recherches à l'innovation managériale. Il ressort que la littérature autour de la valorisation de la recherche pour l'innovation managériale est assez abondante et avec une pertinence avérée. En effet, cette partie laisse percevoir de nombreux travaux autour de l'innovation managériale mettant à contribution les chercheurs et l'application de leurs travaux de recherches sur le terrain. On pourrait parler de valorisation des travaux de recherches à travers la mise en pratique des recommandations dans les firmes afin de vérifier la pertinence de ces travaux.

Il en ressort aussi qu'il existe une grande relation entre la valorisation des recherches et l'innovation managériale sur le plan théorique et cela passe par un rapprochement entre la sphère de la recherche et celle des entreprises. En effet, ces travaux s'appuient sur des bases théoriques et empiriques fondées ; reste à vérifier si ces travaux ont une pertinence dans le contexte qui est le nôtre. Après une revue littéraire sur les dimension conceptuelle et théorique de cette recherche, il est question pour nous dès à présent, de passer à la dimension opératoire de notre travail ; ceci qui fera l'objet de notre deuxième partie.

# Deuxième partie

CADRE OPÉRATOIRE DE LA VALORISATION DE LA RECHERCHE EN

VUE DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE

## INTRODUCTION DE LA DEUXIÈME PARTIE

La valorisation des recherches est devenue très importante tant pour les universitaires que pour les entreprises au regard de la forte concurrence. La quête de connaissances et leurs transferts sont devenus des objectifs tant pour les universités que pour les entreprises. Rappelons les propos de Laperche (2002), qui définit la valorisation des recherches comme étant un processus de transformation de savoirs fondamentaux en nouveaux produits commercialisables. Ceci devient une mission à part entière de l'université, aux côtés de ses fonctions traditionnelles d'enseignement et de recherche. L'université est garante de la production, de la transmission, du renouvellement des connaissances scientifiques et doit devenir le lieu de naissance et de concrétisation marchande des nouveaux projets innovants.

Rappelons-le, la valorisation de la recherche est la troisième mission assignée aux Universités au même titre que l'enseignement et la recherche (Etzkowitz et al, 2000). C'est un processus qui autorise la diffusion des connaissances sous diverses formes, de l'univers de sa production vers d'autres entités tant dans l'espace académique que celui hors académique, par des entités commerciales ou non. De ce fait, analyser l'appréhension des managers qui agissent dans le transfert des connaissances et la mise en pratique des recommandations nécessitent une démarche scientifique rigoureuse permettant de mettre en lumière la psychologie des managers et leurs comportements vis-à-vis de la valorisation de la recherche universitaire et son apport en termes d'innovation managériale dans l'entreprise : il s'agit en partie d'une démarche inductive. Cette dernière est essentiellement consacrée à deux chapitres à savoir la présentation du terrain de recherche, de la méthodologie et de la posture méthodologique de la valorisation de la recherche universitaire liée à l'innovation managériale dans les entreprises (Chapitre 3.) d'une part, d'autre part la lecture et l'interprétation des données recueillies (Chapitre 4.).

---

### TERRAIN DE RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE DE LA VALORISATION

### DE LA RECHERCHE UNIVERSITAIRE EN VUE DE L'INNOVATION

### MANAGÉRIALE DANS LES ENTREPRISES

---

La méthodologie scientifique constitue l'épine dorsale de toutes recherches en sciences sociales qui vise à produire des connaissances ou aspirent à observer et à comprendre les comportements ainsi que les changements des phénomènes observés dans la société. Thié-tart (2014) définit la méthodologie comme un construit d'étapes dans le cadre d'un travail scientifique. Il est par conséquent important d'adopter une méthodologie scientifique dans toute recherche visant à comprendre la société et à développer des politiques, des programmes ou des projets afin d'apporter un développement ou un changement positif dans la société en général et dans les entreprises en particulier. De la sorte, l'objectif de ce chapitre est de décrire la démarche méthodologique entreprise afin de mener la recherche sur la valorisation de la recherche universitaire en vue de l'innovation managériale dans les entreprises. Dans un premier temps, il s'agira de faire la présentation du terrain de recherche (Section 1.) et dans un second temps la méthodologie et la posture épistémologique de la recherche (Section 2.).

## Section 1. Présentation du terrain de recherche

Dans cette section, nous allons présenter notre terrain de recherche, d'abord du point de vue de la répartition des entreprises au Cameroun (1.1.) ; ensuite, nous présente-

rons le comportement ou la dynamique des entreprises camerounaises (1.2.) ; enfin, nous présenterons notre échantillon (1.3.).

## 1.1. Répartition des entreprises au Cameroun

Nous allons aborder trois aspects à savoir la répartition spatiale (1.1.1.) ; la répartition en fonction de la forme juridique (1.1.2.) et la répartition du point de vue des branches d'activités (1.1.3.).

### 1.1.1. Répartition spatiale des entreprises au Cameroun.

En prenant pour appui les travaux de l'INS sur la répartition spatiale des entreprises formelles en 2018, il en ressort que deux régions du Cameroun portent la majorité des entreprises soit 81,8%. Il s'agit entre autres de la région du Littoral est en pôle position dans ce classement avec plus de 15 275 d'entreprises soit 44%, suivie de la région du centre avec près de 13 095 entreprises soit 37,8%. En troisième position on a région de l'ouest avec 2 039 entreprises soit 5,9%, enfin le reste des régions qui partagent 8,1% de la totalité des entreprises.

TABLEAU 3.1 – Répartition spatiale des entreprises formelles en 2018

REGION	NOMBRE D'ENTREPRISES MODERNES EN 2018	POURCENTAGE (%)
Littoral	15 275	44,0
<i>Dont douala</i>	14 371	41,4
Centre	13 095	37,8
<i>Dont Yaoundé</i>	12 252	35,3
Ouest	2 039	5,9
Sud-ouest	1 112	3,2
Nord-ouest	955	2,8
Sud	502	1,4
Adamaoua	489	1,4
Extrême-nord	467	1,3
Nord	425	1,2
Est	329	0,9
<b>Ensemble</b>	<b>34 688</b>	<b>100,0</b>

Source : INS/Centrale des Bilans 2018

### 1.1.2. Répartition des entreprises du point de vue de la forme juridique

Selon l'INS, en 2018, le tissu des entreprises modernes est toujours majoritairement constitué d'entreprises individuelles (EI), soit 60,5% du total. Il s'agit des établissements ou personnes physiques créés et dirigés par la même personne. Comparativement, à 2017, le poids des EI a cru d'environ un point. Ces EI sont suivis des Sociétés à Responsabilité Limitée (SARL) dont le poids est de 30% du total des entreprises. Les Sociétés Anonymes (SA) quant à elles sont au nombre de 1032, soit 3% des entreprises. On a aussi les sociétés en noms collectifs (SNC), les sociétés en commandites simples (SCS), les sociétés par actions simplifiées (SAS).

TABLEAU 3.2 – Répartition des entreprises en 2018 selon la forme juridique

FORME JURIDIQUE	EFFECTIF	POURCENTAGE (%)
Entreprise Individuelle (EI)	20 845	60,5
Société à Responsabilité Limitée (SARL)	10 334	30,0
Autre forme juridique	1 088	3,2
Société Anonyme (SA)	1 032	3,0
SARL Unipersonnelle (SARLU ou SUARL)	402	1,2
Société Civile Immobilière (SCI)	345	1,0
Coopérative	142	0,4
Groupe d'Initiative Commune (GIC)	135	0,4
Société Civile Professionnelle (SCP)	40	0,1
Société en Nom Collectif (SNC)	40	0,1
Secteur public (Hors SEM)	26	0,1
Groupe d'Intérêt Economique (GIE)	24	0,1
Organisation Non Gouvernementale (ONG)	15	0,0
Société par Actions Simplifiées (SAS)	6	0,0
Société à Objet Sportif (SAOS)	3	0,0
Société en Commandite Simple (SCS)	3	0,0
Société d'Economie Mixte (SEM)	2	0,0
<b>Total renseigné</b>	<b>34 482</b>	<b>100,0</b>
Non renseigné	206	/
<b>Total</b>	<b>34 688</b>	<b>/</b>

Source : INS/Centrale des Bilans 2018

### 1.1.3. Répartition des entreprises du point de vue des branches d'activités au Cameroun

Au Cameroun, il existe trois secteurs d'activités, c'est ce qui résulte des travaux de l'INS en 2018. Il s'agit entre autres du secteur tertiaire qui occupe une grande portion d'activité sur l'étendue du territoire national, autrement elle garde sa domination sur les autres secteurs d'activités. En effet, neuf entreprises sur 10 entreprises exercent leurs activités principales dans le secteur tertiaire. On entend par secteur tertiaire, un secteur qui regroupe de vastes opportunités d'emploi dans les métiers des services aux entreprises et aux particuliers. Le tertiaire fait partie des trois grands secteurs d'activités définis en

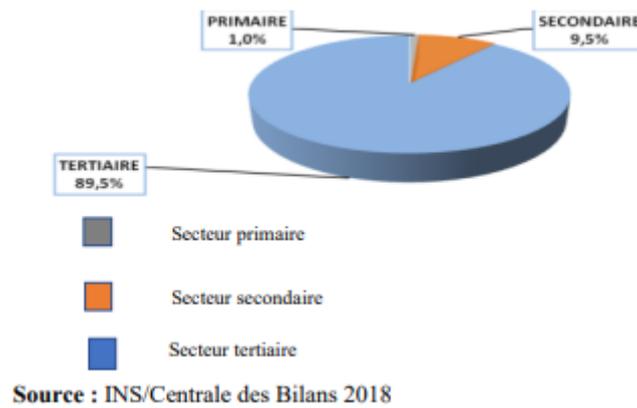
comptabilité Nationale.

Le secteur secondaire représente environ 9,5% des unités d'entreprises représentant 32,3% du chiffre d'affaires global (INS,2018). Ce secteur regroupe un ensemble d'activités visant une transformation plus ou moins élaboré des matières premières. L'avantage du secteur secondaire est que le taux de survie des entreprises de ce secteur est supérieur à celui des entreprises du tertiaire.

Le secteur primaire reste marginal en d'autres termes, il présente encore beaucoup de problèmes à se développer par rapport à d'autres secteurs. Il représente en effet 1,0% de la portion totale des entreprises au Cameroun pour 2,4% du chiffre d'affaires globale (INS, 2018). Il présente beaucoup de difficultés en raison d'un mode d'organisation de l'activité dans le contexte national qui est centré sur les exploitations familiales de petites tailles très majoritairement informelles donc hors du champ du présent répertoire. Très souvent, ce secteur ne respecte aucune règle en matière de gestion, elle utilise des méthodes traditionnelles dans le cadre de sa production et de la gestion de sa gestion commerciale.

Dans le secteur tertiaire constitué 89,5% des entreprises et génère 65,3% du chiffre d'affaires global (INS, 2018). Les activités se concentrent dans deux branches, notamment le « *Commerce de gros et de détail et Réparation de véhicules* » et les « *Activités fournies principalement aux entreprises* ». Comme en 2017, le secteur secondaire reste dominé par la branche « *Construction* » qui représente à elle seule 43,3% du secteur, suivie des branches « *Fabrication de papier, carton et d'articles en papier ou en carton, imprimerie et reproduction* » (10,0%) et « *Fabrication des produits à base de céréales* » (8,3%). Dans le secteur primaire, les quelques entreprises comptabilisées exercent principalement dans les branches « *Sylviculture et l'exploitation forestière* » et « *Agriculture* ».

GRAPHIQUE 3.1 – Répartition des entreprises modernes selon le secteur d'activité



Au regard des chiffres qui précèdent, on est droit d'interroger le dynamisme des entreprises camerounaises au regard des turbulences économiques, sociales et même sanitaires observées ces dernières années.

## 1.2. Dynamisme des entreprises camerounaises

Dans cette sous-section, nous allons présenter le comportement des entreprises camerounaises dans le temps. Il s'agit entre autres de l'évolution du nombre d'entreprises (1.2.1.), et l'évolution de l'activité et des profits (1.2.2.).

### 1.2.1. Évolution du nombre d'entreprises

Selon l'étude économique et financière des entreprises au Cameroun faite en 2021 par l'INS, Il ressort qu'en termes de création d'entreprises au niveau des Centres des Formalités de Création des Entreprises (CFCE), il a été observé également un regain d'activités par rapport à l'année 2020 qui a été perturbée par la crise sanitaire de la Covid-19. Par contre, en 2021 on va que les créations d'entreprises sont reparties à la hausse et progressent de 46% par rapport à 2020 pour se situer à 15 591 entreprises créées. Plus de 90% de ces entreprises créées sont des très Petites Entreprises. Sur le plan spatial, 72% de ces entreprises se sont implantées dans les villes de Yaoundé et de Douala. Ceci explique à suffisance le niveau de développement de ces deux métropoles par rapport au reste des villes.

La création des entreprises apporte un plus à l'activité en termes d'innovation, car le marché devient de plus en plus concurrentiel et pour que s'adapter à ces nouveaux changements, les entreprises déjà implantées n'ont pas le choix que d'innover au risque d'être absorbé, de fusionner ou même de disparaître. Au courant de l'année 2021, une fusion-acquisition au Cameroun a été opérée dans le sous-secteur Hôtelier. Cette opération consiste à transférer une partie ou l'ensemble des activités d'une entreprise vers une autre. L'hôtel Ibis Douala a été racheté par Kasada, spécialiste sud-africain de l'investissement hôtelier sur le continent.

GRAPHIQUE 3.2 – Évolution de la création d'entreprises au Cameroun



Source : INS et CFCE (2021)

### 1.2.2. Évolution de l'activité et des profits

Avec les mesures barrières qui avaient été adoptées par la majorité des pays suite à la crise sanitaire à COVID-19, les activités des entreprises du secteur moderne de l'économie ont fortement été affectées. Ceci se traduit par une baisse considérable du niveau d'activité, et parfois même la fermeture de plusieurs entreprises. Face à ce contexte, des entreprises vont chercher à mettre en place plusieurs stratégies visant à s'adapter au contexte et à maintenir le niveau d'activité. Il s'agit entre autres de l'utilisation des solutions digitalisées afin d'être le plus proche possible de la clientèle ou même de son collaborateur tout en respectant les mesures barrières.

Selon le rapport de l'INS 2021 portant sur l'étude économique et financière des entreprises au Cameroun, l'activité des entreprises du secteur moderne de l'économie a rebondi

à la suite de cette période, au regard de la capacité à innover des entreprises sur le plan managérial. Ainsi le chiffre d'affaires augmente de 8,6% après la contraction enregistrée en 2020. Cette évolution est imputable, notamment, aux performances à l'exportation, au regain de la production et à l'inflation. Avec l'assouplissement des mesures d'endiguement de la COVID-19 et la reprise des échanges internationaux de biens et services, les ventes à l'exportation repartent à la hausse en 2021. Elles augmentent, en valeurs de 32,7 % et retrouvent leur niveau de 2019. La production industrielle est repartie à la hausse, et ce, pour tous les trimestres comparativement à l'année 2020, avec une augmentation plus accentuée au second trimestre 2021. Cette hausse est aussi sensible dans le secteur tertiaire où l'indice de chiffre d'affaire des entreprises des services croît en moyenne annuelle entre 2020 et 2021.

### 1.3. Présentation de l'échantillon étudié

La présentation de notre échantillon est de deux ordres à savoir la présentation du profil des entreprises (1.3.1.) et la présentation du profil des managers interrogés (1.3.2.).

#### 1.3.1. Présentation du profil des entreprises de l'échantillon

L'enquête qui était faite et qui portait sur 20 entreprises tirées dans quatre régions différentes à savoir les régions du Centre, du Littoral, de l'Ouest et du Nord-ouest.

TABLEAU 3.3 – Répartition spatiale de notre recherche

REGIONS D'ETUDE	ENTREPRISE	POURCENTAGE
Littoral	7	35%
Centre	10	50%
Ouest	2	10%
Nord-ouest	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Source : Auteur

L'échantillonnage des entreprises a été fait en tenant compte de la répartition spatiale des entreprises au Cameroun et de notre capacité à nous mouvoir ; l'objectif étant

d'avoir des résultats qui peuvent être généralisés à la majorité des entreprises du même espace. Suivant le nombre d'entretien, notre étude présente les informations suivantes :

### ✠Répartition des entreprises étudiées par taille

En effet, nous avons toutes les tailles d'entreprises qui sont représentées dans cette étude à savoir : 5% de Petites et moyennes entreprises et de Grandes entreprises ; 65% de Petites entreprises, et 25% représentant les très petites entreprises étudiées.

TABLEAU 3.4 – Répartition par tailles d'entreprise

TAILLE D'ENTREPRISE	NOMBRE	POURCENTAGE
TPE	5	25%
PE	13	65%
PME	1	5%
GE	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Source : Auteur

✠Répartition des entreprises étudiées par formes juridique De toutes les formes juridiques étudiées, 30% des entreprises étudiées sont des SARL, les ETS occupent 35%, les coopératives occupent 25%, les SA quant à elles sont à 10% d'échantillon total.

TABLEAU 3.5 – Répartition par forme juridique

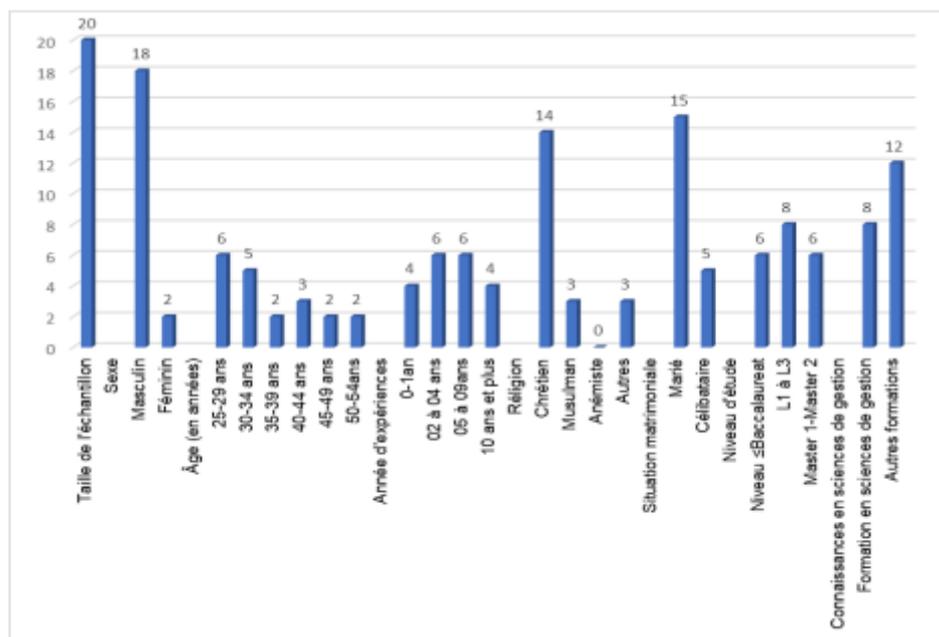
FORME JURIDIQUE	NOMBRE	POURCENTAGE
SNC	0	0%
SCS	0	0%
SARL	6	30%
SAS	0	0%
ETS	7	35%
COOPERATIVE	5	25%
SA	2	10%
GIE	0	0%
INFORMEL	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Source : Auteur

### 1.3.2. Présentation du profil des managers interrogés

À partir de notre guide d'entretien, les informations collectées permettent de représenter les profils sociodémographiques en fonction des diverses rubriques. Les informations qui ressortent des échanges avec les managers peuvent être résumé dans une figure qui se présente comme suit :

GRAPHIQUE 3.3 – Caractéristique sociodémographique des managers



Source : Auteur suivant le profil des managers interrogés

Les informations collectées portent entre autres sur le sexe, l'âge, la situation matrimoniale. Sur les 20 managers qui ont répondu à notre guide d'entretien, nous avons 18 hommes et 02 femmes. La population étudiée est relativement jeune avec des âges variants entre 25 et 54 ans. Pour ce qui est du nombre d'années d'expériences, les managers interrogés ont entre 01 année à plus de 10ans d'ancienneté avec des niveaux d'études allant du probatoire au BAC+5. Concernant la situation matrimoniale, 05 managers sont célibataires et 15 mariés.

Parmi les variables ayant une influence sur la valorisation des recherches universitaires en vue de l'innovation managériale dans l'entreprise, l'une des plus importantes est le niveau d'étude des managers. En effet, plus le niveau d'étude du manager est élevé et mieux il appréhende la valeur de la recherche universitaire et l'innovation managériale

comme vecteurs de croissance et de développement des entreprises. Après exploitation des données collectées, il ressort que 30% de notre échantillon a un niveau d'étude inférieur ou égale au Baccalauréat, 70% de notre échantillon a un niveau académique allant du BTS au MASTER II. Dans les 70%, 45% n'ont pas de connaissances en sciences de gestions, seul 25% ont des connaissances en sciences de gestions.

Au terme de cette séquence de lectures des données sur l'activité économique au Cameroun, il convient pour nous de nous appesantir sur les orientations méthodologiques et sur la posture épistémologique de notre recherche.

## **Section 2. Méthodologie et posture épistémologique de la recherche**

Dans cette section, il est question pour nous de présenter les différentes articulations qui vont accompagner notre approche méthodologique de la recherche. Cette section portera sur plusieurs points à savoir : l'approche méthodologique de la recherche (2.1.) et positionnement épistémologique (2.2.).

### **2.1. Approche méthodologique de recherche**

Cette sous-section porte sur deux articulations ; tout d'abord, nous présenterons le choix et la justification de notre approche méthodologique (2.1.1.) par la suite le processus de collecte et d'analyse des données (2.1.2).

#### **2.1.1. Choix méthodologique et justification de la méthodologie**

Pour mener à bon port notre étude, nous mobilisons une approche qualitative. L'approche repose sur une étude de cas et elle part du postulat qu'il existe des entités distinctes de par leurs modes de fonctionnement, qu'il faut comprendre dans leurs globalités et dans leurs complexités. Chaque entité est ainsi choisie à dessin pour ses particularités, et consti-

tue le point de départ de l'analyse. La prédominance de l'échange d'idée et d'expérience est le point de départ et c'est pourquoi l'étude de cas est souvent assimilée à une méthode inductive ou exploratoire. En effet, cette approche nous permettra de capter et de comprendre la psychologie du manager et son appréhension vis-à-vis de la valeur de la recherche universitaire pour l'innovation managériale dans l'entreprise. En effet, il est difficile de quantifier avec des résultats fiables la façon de penser du manager, il serait alors préférable d'essayer de comprendre et au mieux de l'interpréter.

Selon Bathelot (2017) l'étude qualitative est une étude destinée à collecter les éléments qualitatifs, le plus souvent non directement chiffrables par l'échantillon interrogé aux moyens d'entretiens de groupes, individuels ou d'observations en situation, qui vise à comprendre en profondeur des attitudes ou des comportements. La recherche qualitative met l'accent sur les aspects dynamiques, holistiques et individuels de l'expérience humaine et tente de capturer ces aspects dans leur ensemble, dans le contexte de ceux qui les vivent (Hungler et Polit, cités dans Mathebula, 2000 : 24). Cela inclut l'identification, l'étude et l'analyse de données subjectives et objectives afin de comprendre les mondes internes et externes des personnes (Mathebula, 2000 : 24). La conception qualitative facilite la flexibilité et permettra aux personnes de décrire leurs perceptions à partir de leur propre cadre de référence (Lewin, Stephens et Vuliamy, 1990, 11). Hoberg et al (1999) ont souligné que les approches qualitatives étaient utilisées lorsque le chercheur cherchait à mieux comprendre les phénomènes humains et à étudier le sens donné aux événements vécus. Cette étude a impliqué une interaction avec le personnel des boulangeries, afin de connaître la situation sociale ou le climat sociale qui règne dans leurs entreprises. À la lumière de ce qui précède, la conception qualitative a été jugée la plus appropriée pour cette étude, elle permet au chercheur d'entrer dans le monde de la vie des participants (De vos et al 1998, 80). Dans cette étude, le chercheur a utilisé une méthodologie de recherche qualitative, car elle ne donne pas d'instructions étape par étape et ne donne pas une recette fixe à suivre. La conception est flexible et peut changer au cours du processus de recherche.

Cette assimilation a largement été remise en cause par les labours de Yin (1994) repris dans les travaux d'Alexandre (2013), et la diversité des recherches par étude de cas montre un panel allant de l'étude très qualitative sous la forme de recherche ethnogra-

phique longue (Schouten et al, 1995) fondée sur l'observation (Arnaud, 1996) ou sur la participation (Berry,1995) à l'étude quasi-quantitative avec une fragmentation des cas en variables opérationnelles ; tel que mentionné par ces auteurs dans une publication d'Ezan (2009). La principale limite à cette stratégie est la difficulté de généraliser les résultats trouvés, en particulier lorsque le chercheur n'étudie qu'un seul cas. En effet, le comportement ou la perception des managers de la région du centre ne saurait être transposée à celle de la région du Littoral, du Centre, de l'Ouest ou aux autres régions. En effet, le contexte n'étant pas le même, les résultats peuvent différer d'une région à une autre.

Considérer les phénomènes de management comme contingents et complexes suppose, de n'étudier qu'un nombre limité de cas pour pouvoir rentrer dans leurs complexités. Le chercheur reste donc dans une approche contextualisée, riche en données, mais peu parcimonieuse, comme le remarque Langley (1999). La stratégie de recherche centrée sur les variables part du postulat que les observations empiriques sont des représentations partielles ou impures de principes théoriques sous-jacents. La plupart du temps, cette stratégie vise à tester des hypothèses issues de théories.

Comme le chercheur se doit d'amasser un grand nombre de cas afin d'appliquer les outils statistiques adéquats et d'aboutir à des résultats significatifs, la connaissance concrète des cas ne dépasse pas la définition et l'opérationnalisation des variables. Chaque cas devient un élément relativement anonyme et substituable d'un échantillon que l'on souhaite représentatif, duquel on extrait des données chiffrées. Le dialogue entre les faits et les idées est alors à l'avantage des idées, et c'est pourquoi les études centrées sur les variables sont souvent assimilées à des méthodes déductives et quantitatives, même si des méthodes inductives et qualitatives centrées sur les variables existent également. À partir du moment où les variables sont spécifiées et où la population est définie, les discussions portent avant tout sur le traitement des données, et le vocabulaire statistique domine l'ensemble du processus de recherche. La principale limite à cette stratégie est la difficulté de rentrer dans le détail des cas choisis.

La volonté de disposer d'un échantillon le plus large possible rend difficile une analyse en profondeur : la complexité et la contingence des faits stratégiques ne sont pas

vraiment prises en considération, et la parcimonie obtenue, qui permet une généralisation, est parfois trop grande pour que les résultats soient réalistes. De plus, la nécessité de constituer des échantillons se heurte souvent, dans le cadre d'une étude sur les stratégies des organisations, à la diversité limitée dans la réalité. Ainsi, le chercheur qui adopte une méthode centrée sur les variables ou sur les cas, est confronté aux limites de son choix. Quand il cherche la généralisation, il doit laisser de côté des aspects essentiels au profit d'une simplification qui peut paraître abusive, et quand il cherche à étudier en profondeur un terrain, il se heurte à un objet si complexe et contingent qu'il peut difficilement généraliser ses résultats à d'autres cas.

### **2.1.2. Description du processus de collecte des données**

Le processus de collecte est un facteur très déterminant dans la méthodologie et une condition préalable et indispensable permettant de dresser efficacement un portrait de la situation. Dans cette sous partie, nous allons présenter d'abord l'outil de collecte (2.1.2.1.); ensuite, la réceptivité des managers à l'entretien (2.1.2.2); enfin, l'intérêt du guide d'entretien (2.1.2.3).

Rappelons que notre terrain de recherche porte sur les entreprises camerounaises en générale. Pour ce faire, nous avons choisi dans des régions distinctes du Cameroun et avec des réalités différentes à savoir, une demande différente, un marché différent, des activités différentes, des managers différents. En fonction des moyens de mobilité dont nous disposons, la réceptivité de certains managers, les entreprises étudiées se trouvent dans les régions du centre, du littoral, de l'ouest qui concentrent l'essentiel des entreprises du Cameroun et la région du Nord-Ouest qui est une région à faible densité d'entreprises.

#### **2.1.2.1. Présentation de l'outil de collecte**

Concernant l'opérationnalisation par la technique des entretus, selon Bordeleau (Bordeleau, 1997), l'entrevue est une méthode communément utilisée pour recueillir des données. Maniable, cette formule permet d'obtenir de l'information plus approfondie que les techniques de cueillette d'information par sondage. L'entretien est un outil qui

est utilisé dans le but d'explorer une problématique particulière. Cette méthode exploratoire nous permettra d'approfondir notre analyse, d'étayer notre argumentaire et nos recommandations. Tout comme l'observation, l'entretien demande un certain nombre de précautions dans l'emploi et un certain nombre de « normes » implicites pour mener à bien cette tâche qui nous permettra d'assembler le maximum de données relatives à notre étude.

Pour le guide d'entretien, la méthode consistait à poser des questions en fonction des thèmes. Seulement, il arrivait des situations où l'interlocuteur abordait certains aspects bien avant qu'on y en arrive. Dans ce cas de figures, il devenait un peu difficile de rester figer sur l'ordre des questions bien que celui du thème le reste toujours. Les appareils sonores étaient généralement allumés au début de l'entretien dans certains cas, avec l'accord de l'interlocuteur qui devait décliner son identité après notre présentation en guise de lancement de l'entretien. Ils pouvaient donc recueillir tous les sons ayant émis durant le processus d'entretien. Pour ce qui était des échanges téléphoniques, notre entrevue était faite sur la base d'enregistrement audio pour analyse des contenus.

Dans le cadre de notre étude, pour collecter les données qualitatives, nous optons pour l'entretien. Grawitz (1993) le définit comme un « *face à face matérialisé par un échange le plus souvent verbal entre deux personnes dont l'un transmet à l'autre les informations essentielles* ». Dutrieux (2016) quant à lui distingue ainsi trois types d'entretien selon le degré de liberté laissé au répondant par l'enquêteur : l'entretien non-directif, semi-directif et directif. Le même auteur ajoute ensuite qu'un entretien se fait au moyen d'un guide d'entretien, et qu'il convient de choisir le moyen de recueil le plus approprié selon la nature et le contenu de l'information recherchée.

L'entretien non directif est un échange dans lequel le chercheur indique un thème principal à l'interviewé et le laisse s'exprimer librement.

- L'entretien semi-directif est un échange dans lequel le chercheur dispose d'un certain nombre de thèmes ou de questions guides relativement ouvertes, sur lesquels il souhaite que l'interviewé réponde.

• L'entretien directif est un échange dans lequel le chercheur dispose d'un canevas de questions précises et ordonnées et l'interviewé y répond simplement. Le type d'entretien utilisé pour notre travail est l'entretien semi-directif, qui nous permettra de faire ressortir des informations qui nous seront utiles dans nos analyses. Notre guide d'entretien est structuré en quatre parties et deux thèmes spécifiés en rapport avec le sujet traité et présenté comme suit :

• Thème I : Appréhension du manager vis-à-vis de la valorisation de la recherche universitaire pour l'innovation managériale des entreprises

• Thème II : La contribution de la recherche universitaire pour l'innovation managériale

TABLEAU 3.6 – Présentation des thèmes du guide d'entretien

THEMES	OBJECTIFS
<b>THEME I:</b> Appréhension du manager vis-à-vis de la valorisation de la recherche universitaire pour l'innovation managériale des entreprises	Ce thème permet de questionner la psychologie du manager, leurs perceptions ou leurs façons de penser vis-à-vis de la recherche universitaire
<b>THEME II:</b> La contribution de la recherche universitaire pour l'innovation managériale	Ce thème vise à identifier les difficultés rencontrées par les entreprises et en vue de positionner la recherche universitaire comme source de solutions innovantes à la disposition des managers

**Source :** Auteur

L'entretien est choisi comme méthode parce qu'elle met l'accent sur la découverte des significations que les gens attachent à leurs actions. Par cette méthode, nous tentons de participer pleinement à la vie et aux activités des sujets étudiés. Cela va permettre de partager leurs expériences en observant non seulement ce qui se passait, mais aussi en le ressentant. Les entretiens impliquent d'observer les gens et les situations, de reconnaître et de noter ce qui se passe, plutôt que de simplement demander des informations. Dans cette approche qualitative, nous avons procédé en 3 étapes à savoir :

### ✂ La préparation des managers à l'entretien

Cette première étape consiste à préparer l'étude. Il s'agit d'identifier la nature du

problème afin de déterminer de façon précise l'objet de l'étude. Chaque information ayant un coût, il est important à ce stade de s'assurer que l'objectif de l'étude est réalisable. C'est à ce stade de l'enquête que l'on détermine deux éléments essentiels à la réalisation de l'étude qualitative : l'échantillon et le guide d'entretien. L'échantillon sera alors déterminé de façon à pouvoir satisfaire l'objectif de l'étude.

### ✘ **La réalisation de l'entretien**

La deuxième étape consiste en la réalisation de l'étude. Le rôle de l'enquêteur est alors crucial car c'est lui qui doit inciter le répondant à se livrer librement, sans influencer son discours. En effet, le déroulement de ce type d'entretien repose sur les principes de la non directivité à savoir recueillir le discours de la personne interrogée sans en influencer le contenu. Dans la pratique, les entretiens sont très généralement semi-structurés ; on structure le discours du répondant en lui suggérant d'aborder les thèmes du guide d'entretien, c'est-à-dire les thèmes identifiés au préalable comme pouvant jouer un rôle dans le problème étudié.

✘ **L'analyse des entretiens** La troisième et dernière étape de l'enquête qualitative consiste à analyser le discours recueilli. Cette analyse se déroule en deux temps. Dans un premier temps, on répertorie, interview par interview, l'ensemble des thèmes abordés par chacun des répondants (on réalise les « monographies » de chaque interview). Puis, on liste l'ensemble des thèmes abordés par les répondants et on les regroupe par famille, par thèmes plus généraux. Enfin, il s'agira de réaliser une analyse transversale des thèmes et des individus ; pour chaque thème, on reprend les verbatims cités par les répondants ayant abordé ce thème.

#### **2.1.2.2. Réceptivité à l'entretien**

Pour réaliser cette enquête de terrain, nous avons choisi d'interroger vingt-cinq managers d'entreprises différentes. Le but étant de comparer les discours de chaque manager. Nous avons contacté vingt-cinq managers (25) soit 100% ; parmi lesquels, 03 managers n'ont pas répondu favorablement à notre demande d'entretien soit 12%, 02 managers n'ont pas accepté de répondre à toutes nos questions pour des raisons dites de confiden-

tialité soit 8%. Toutes ces informations sont présentées au tableau ci-dessous :

TABLEAU 3.7 – Les statistiques concernant les entretiens

Sujet	Guide d'entretien	
	Nombre	Taux
Nombre d'entretiens sollicités	25	100%
Nombre d'entretiens favorables	20	80%
Nombre d'entretiens non favorables	2	8%
Nombre de retraction des managers favorables au départ	3	12%

Source : Auteur

### 2.1.2.3. L'intérêt du recours au guide d'entretien

Cette approche qualitative est intéressante car elle permet de recueillir un grand nombre d'informations car cela fait appel au point de vue de l'acteur, à son expérience, à sa logique et à sa rationalité. De plus, le recours aux entretiens nous permet d'avoir un contact direct avec les interlocuteurs et de déceler certains éléments comportementaux dont l'analyse nous renseigne tout autant que les réponses en elles-mêmes, que nous n'aurions pu avoir avec une approche quantitative.

Les entretiens permettent également d'avoir une démarche participative afin d'approfondir au maximum certains points et de comprendre ce que les personnes interrogées pensent sur les sujets dont nous voulons traiter. En effet, cette méthode de recueil de données permet d'être à la fois à l'écoute et dans l'échange avec la personne. Il est important de préciser tout de même qu'il est difficile de ne pas prendre part à l'avis des interlocuteurs mais aussi d'exprimer le nôtre lors de la réalisation des entretiens dans un souci d'objectivité, pour ne pas influencer les réponses de l'interrogé. Après avoir montré les différents intérêts qu'il y a à adopter une méthode qualitative pour la réalisation de ce travail de recherche, nous allons maintenant nous intéresser au positionnement épistémologique adopté. Mais avant, il est important d'opérationnaliser notre thématique afin de faciliter le dérouler de notre recherche.

TABLEAU 3.8 – Opérationnalisation du thème de recherche

THEME	Valorisation de la recherche universitaire et innovation managériale des entreprises au Cameroun					
Proposition principale	Propositions subsidiaires	Variables	Dimensions	Indicateurs	Instrument de recherche	Traitement des données
La valorisation de la recherche universitaire contribue à l'innovation managériale dans les entreprises	Le manager appréhende positivement la valorisation universitaire en vue de l'innovation managériale dans l'entreprise.	Valorisation de la recherche Universitaire	Valorisation de la recherche fondamentale; Valorisation des recherches pratiques	Apporte à l'entreprise de nouvelles connaissances et des solutions innovates dont la mise en pratique par l'entreprise permettra d'innover sur le plan managériale	Guide d'entretien	Analyse de contenu
	La valorisation de la recherche académique contribue à mettre en place de nouveaux produits, de nouveaux services, de nouvelles approches managériales	Innovation managériale	Innovation produit, service; Innovation des procédés; Innovation organisationnelle; Innovation vente; Innovation marketing...etc	Accroissement du chiffre d'affaire; Augmentation de la gamme de produits et de services; Accroissement de la capacité de production; Agrandissement des parts de marchés; Cohérence, efficacité et efficacité du système d'organisation; Performance du personnel Fidélisation de la clientèle...etc		

Source : Auteur

## 2.2. Positionnement épistémologique

Initialement, la recherche en sciences de gestion reposait sur quatre positionnements épistémologiques permettant à un chercheur de mener à bien ses travaux de recherche, c'est ce que ressortent les travaux d'Avenier (2016). Pour elle en effet, l'épistémologie est une science qui étudie les théories de la connaissance d'ordre épistémique et d'ordre ontologique. C'est à cet effet que Koenig (1993) souligne que cette pluralité de paradigmes permet au chercheur de mieux cerner certains aspects complexes de la réalité qui l'intéresse. Pour mener à bien notre recherche, nous avons opté pour l'interprétativisme aménagé, ceci nous permet de mieux appréhender le comportement managers interrogés. Il est question de trouver dans les propos de ces derniers, des pistes pouvant aboutir à la valorisation de la recherche universitaire. Avant d'y arriver, nous allons présenter les différentes formes de positionnement pour ensuite positionner notre recherche. On distingue à cet effet :

### 2.2.1. Le post-positivisme

Il puise ses fondements des sciences exactes. Bien qu'un bon nombre de chercheurs en sciences de gestion ont contribué à son développement. Pour les positivistes, la réalité existe en soit, extérieure et indépendante du chercheur, qui d'ailleurs ne cherche que de l'appréhender. De là, les phénomènes observés répondent à des lois universelles et immuables que le chercheur essaye de découvrir ou bien de s'en approcher. La connaissance produite est par conséquent objective et répondant à une vision déterministe du monde. En bref, il n'existe qu'une seule réalité concrète, indépendante de toute opinion, qui attend d'être découverte et explorée. Ce paradigme se base sur trois hypothèses (Perret et al,2012) :

- L'existence d'un réel connaissable, unique, observable et indépendant du chercheur ;
- La recherche s'intéresse à la détermination des lois déjà existantes naturellement et à la relation entre les phénomènes, autrement dit, c'est le « comment » qui intéresse les positivistes et non pas le « pourquoi » ;
- Le chercheur et l'objet de recherche sont deux entités séparées et indépendantes, le chercheur est donc objectif et neutre.

Pour produire la connaissance, les positivistes utilisent le raisonnement inductif; ils partent de « *l'observation de faits particuliers pour remonter à des lois générales* » (Perret et al, 2012). Par ailleurs, ils préconisent la méthode expérimentale et la vérification d'hypothèses par les tests statistiques. Aussi, pour les positivistes, l'objet de recherche doit être isolable de son contexte et n'interagit pas avec le chercheur (Perret et al 2012), chose qui n'est pas toujours possible, surtout dans les sciences sociales et les sciences de gestion puisque l'objet de recherche est « l'être humain » et doit être étudié dans son contexte, de plus l'extériorité du chercheur n'est pas toujours possible.

### 2.2.2. Le constructivisme

Encore appelé courant radical ou téléologique, les constructivistes pragmatiques, la connaissance est constituée par l'expérience humaine, et chaque humain a sa propre ex-

périence et sa propre connaissance du réel, le chercheur ne connaît que sa propre réalité, ce qui fait que « la véracité de toute hypothèse fondatrice sur l'existence et la nature d'un réel en soi ne pourra jamais être prouvée » ( Perret et al, 2012). La connaissance élaborée dépend, donc, du chercheur, de son expérience et de son projet de recherche, et ne peut pas conclure que cette connaissance porte sur l'intégralité du réel parce qu'on ne peut jamais être sûr qu'on a pris en considération dans un projet de recherche toutes les facettes du phénomène étudié. Aussi, selon ce courant, la connaissance produite est influencée par la démarche méthodologique poursuivie dans sa production. L'objectif de la connaissance développée dans ce paradigme est de « développer de l'intelligibilité dans les flux d'expériences humaines » (Perret et al, 2012), cette connaissance est exprimée sous forme de « modélisation ». Concernant la méthodologie, la connaissance peut être produite par interprétation de données collectées ou traitement d'informations recueillies par n'importe quelle méthode même si, ce sont les méthodes qualitatives qui sont le plus utilisées et préconisées, dans ce courant, en parallèle à un raisonnement inductif.

### 2.2.3. L'interprétativisme

L'interprétativisme, comme le constructivisme radical, stipule que ce qui est connaissable relève de l'expérience et du vécu de l'individu. Il postule aussi, que la connaissance produite est inséparable du sujet connaissant vis-à-vis des phénomènes perçus dans la mesure où nous n'en pourrions faire que des représentations. De même, la troisième hypothèse de nature téléologique stipule que la production de la connaissance dépend de l'environnement, des pensées et les actions des individus guidées par les intentions et les finalités de ces derniers. Le paradigme épistémologique interprétativiste repose sur quatre hypothèses fondatrices :

- Ce qui est connaissable est l'expérience humaine (Husserl, 1970 ; al ,2012) ;
- La connaissance produite est inséparable de son contexte et du chercheur ;
- La connaissance produite dépend largement de l'intention du chercheur ;
- La récusation de la possibilité d'existence d'un réel objectif indépendant de l'observateur.

Appelé « interprétativisme » parce que la connaissance produite est une interprétation, narration et description de signification d'une situation donnée. Dans le présent

travail, nous avons opté pour le courant de l'interprétativisme, car basé sur l'observation du phénomène à étudier (la psychologie ou l'appréhension du manager de la valeur supplémentaire que pourrait lui apporter les résultats de recherche des universités si elles étaient mises en pratique), la connaissance produite est inséparable du sujet connaissant vis-à-vis des phénomènes perçus.

#### **2.2.4. Le réalisme critique**

Cette méthode qualitative de problématisation est basée sur une ontologie (Partie de la philosophie qui traite de l'être indépendamment de ses déterminations particulières.) réaliste, une épistémologie relativiste et l'exercice d'un jugement rationnel et critique. Pour Avenier (2016), il existe un réel en lui-même, mais avec plusieurs étapes que le chercheur doit présenter. Cette méthode originale se décline en trois processus concourants et itératifs. Le premier comporte une analyse qualitative interprétative textuelle de documents qui font autorité pour mettre en lumière la dominance de certaines conceptions et valeurs. Le deuxième sollicite des méthodes de raisonnement réductifs et abductifs amplifiés par la modélisation systémique pour problématiser l'objet de recherche tel qu'il est. Le troisième met en action des méthodes d'échantillonnage intentionnel et de collecte de données variées pour obtenir un matériau dense de données complémentaires.

En somme, ce chapitre nous a permis d'aborder dans une première section, la présentation des entreprises au Cameroun et entre autres la répartition des entreprises d'une part et d'autre part la dynamique des entreprises camerounaises d'autre part. Dans la deuxième section, nous avons présenté notre méthodologie d'une part, et d'autre part notre posture épistémologique. Il en ressort que notre étude porte sur un échantillon de 20 entreprises réparties dans quelques régions du Cameroun avec des activités et des comportements distincts. Pour mener à bien cette recherche, nous avons opté pour une approche qualitative avec un positionnement pour partie interprétativiste aménagé qui repose sur un guide d'entretien afin de capter au mieux la psychologie du manager. L'approche qualitative se justifiant par le fait qu'il est difficile, voire impossible de quantifier la psychologie de l'humain, on ne peut qu'essayer la comprendre.

---

**VALORISATION DE LA RECHERCHE UNIVERSITAIRE ET L'INNOVATION**

**MANAGÉRIALE : LECTURE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS**

---

Avec la mondialisation, beaucoup d'entreprises ont du mal à se développer au regard de la forte concurrence à la fois sur le plan national et même international. Cela est dû à l'évolution du marché avec une clientèle de plus en plus exigeante ; la pérennité des entreprises est de plus en plus menacée. Dans cet environnement de plus en plus incertain, l'université entend jouer un rôle d'appui aux entreprises afin de leurs apporter de nouvelles connaissances devant permettre aux entreprises d'innover et d'être plus compétitive. Cependant, un autre constat est fait, il s'agit entre autres de l'absence de considération des travaux de recherches universitaires par les entreprises. On est en droit de s'interroger sur la relation existante entre la sphère de la recherche et celle des entreprises ; autrement perçu, l'appréhension des managers vis-à-vis des travaux de recherches qui sont faits par les universités. Dans cette perspective, notre recherche sera construite autour de 20 entreprises de tailles et de secteurs d'activités différentes. Pour cela, nous allons aborder d'une part la présentation et l'interprétation des résultats (Section 1) ; d'autre part, nous discuterons les résultats obtenus et dans la même lancée, nous formulerons des recommandations (Section 1).

## **Section 1 : Présentation et interprétation des résultats**

Dans cette section, il sera question de présenter les données collectées lors de nos entretiens devant servir à la vérification de nos propositions émises sont à la fois multiples

et variées ; puis nous essayons d'apporter une appréciation.

Il est question de faire une restitution des échanges que nous avons eus avec les managers par thèmes et par questions posées. Précisons que la présentation des résultats est faite de façon anonyme afin de protéger les informations de chaque entreprise et de chaque manager au regard des restrictions liées à nos engagements dans le guide d'entretien. Suivant notre guide d'entretien, nous avons deux thèmes portant d'une part sur l'appréhension du manager vis-à-vis de la valorisation de la recherche universitaire en matière d'innovation managériale dans les entreprises (1.1.) ; d'autre part, nous avons la contribution de la recherche universitaire à l'innovation managériale (1.2).

## **1.1. Appréhension du manager vis-à-vis de la valorisation de la recherche universitaire à l'innovation managériale dans les entreprises**

Ce thème 1 relatif à l'appréhension du manager vient planter le décor dans le cadre de cette recherche et permet de mettre en évidence la façon de penser du manager ou sa psychologie, sa position par rapport aux recherches qui sont produites par les universités, ainsi que la relation que les entreprises entretiennent avec les universités.

### **1.1.1. Présentation et interprétation de la relation entre l'appréhension du manager et la valorisation de la recherche universitaire à l'innovation managériale dans l'entreprise**

Le problème posé est celui de savoir quelles sont les connaissances du manager au sujet de la recherche et de l'innovation. Autrement perçu, la relation que le manager entretient avec la sphère de la recherche comme déterminant de la valorisation des recherches universitaires pour l'innovation managériale.

**✓Présentation et interprétation de la relation entre les connaissances du manager et la valorisation de la recherche universitaire à l'innovation managériale**

Dans le cadre de cette recherche, nous avons deux variables à savoir la variable indépendante qui est la valorisation de recherche universitaire et la variable dépendante qui est l'innovation managériale. Avant de mettre en lumière la relation entre la valorisation de recherche universitaire et l'innovation managériale, il est essentiel pour nous d'interroger les connaissances des managers au sujet de ces deux variables. Ce faisant, nous ne saurions aborder directement la question de la valorisation de la recherche universitaire à l'innovation managériale sans nous assurer des idées ou des connaissances minimales que le manager a de chaque variable de façon distincte. Pour cela, nous avons posé les questions suivantes :

### **Q1.1. Qu'est-ce que la recherche ?**

Les chefs d'entreprises interrogés appréhendent la recherche comme étant « *le travail des chercheurs, qui observent une situation et tentent d'y apporter une solution* » ; « *le fait de chercher des solutions liées à des problèmes rencontrés par son entreprise et de permettre à la société de se développer.* » ; « *le fait de remettre en cause les anciennes connaissances afin de mettre en lumière de nouvelles informations permettant de trouver des solutions sur la base des hypothèses.* » ; « *la découverte de nouvelles connaissances à partir des anciennes le but étant d'améliorer les conditions de vie.* ». D'autres managers avaient cependant du mal à définir ce terme ; en effet, ils ont plutôt opté pour des explications en lien avec leurs activités et les recherche qu'il font eux-mêmes pour résoudre les problèmes qu'ils rencontrent. Autrement dit, on ne saurait adopter une définition universelle à la notion de recherche, car elle est certes une quête de solutions, cependant elle s'adapte aux circonstances et au contexte.

### **Q1.2. Qu'est-ce que l'innovation managériale**

Les avis sont assez divers ; cependant on retient que des mots clés reviennent à chaque fois à savoir : nouveau produit, nouveau service, nouvelle approche d'organisation, le but étant de rendre l'entreprise ou le manager plus performant. En effet les avis recueillis se présentent comme suit : L'innovation managériale est « *le fait de proposer un nouveau produit, un nouveau service ou de nouvelles solutions à sa clientèle* » ; « *C'est une nouvelle façon de travailler ou d'organiser le travail en entreprise* » ; « *C'est le recours à de nouvelle technologie dans le but d'améliorer le travail en entreprise et d'offrir à sa*

*clientèle une nouvelle expérience » ; « c'est le fait pour l'entreprise de proposer quelque chose de nouveau par rapport à ce qui existe déjà sur le marché » ; « l'innovation managériale se comprend à plusieurs niveaux à savoir la proposition de nouveaux produits, de nouveaux services de la part de l'entreprise, une nouvelle image à sa clientèle, introduire dans l'entreprise de nouvelle forme d'organisation afin d'améliorer sa gestion. ».*

En somme, dans chaque définition on retrouve un élément traduisant le changement entre ce qui était fait avant, ce qui devrait être fait, et ce qui est fait. Cela peut se traduire par une nouveauté dans la façon de produire, de travailler, de commercialiser, le but étant de mieux satisfaire la clientèle. Le changement peut être perceptible immédiatement ou progressivement et peut se traduire par une rapidité dans le service, la production, dans les procédures administratives et autres.

### **1.1.2. Présentation et interprétation de la relation entre la psychologie du manager et la valorisation de la recherche universitaire dans l'entreprises**

La revue de la littérature montre que la valorisation de la recherche universitaire passe par la diffusion des connaissances créées par les universités et leurs mises en pratique par les entreprises. Ceci traduit la parfaite collaboration entre la sphère de la recherche et celle des entreprises. Revenu à notre réalité, la question qui est posée aux managers est la suivante :

#### **Q2. Que pensez-vous des travaux de recherches produits par les universités**

Il s'agit ici de présenter le point de vue de chaque manager au sujet de la recherche universitaire. Pour les managers ayant un niveau académique avancé (anciens étudiants), « *la recherche universitaire est importante dans la mesure où elle crée de nouvelles connaissances scientifiques, le but étant d'améliorer la vie en société.* ».

D'autres managers n'accordent pas une grande valeur à la recherche universitaire qu'ils appréhendent comme étant théorique pour avoir un apport sur le plan pratique, car la réalité est autre sur le terrain. En clair, la recherche universitaire n'a pas une très grande valeur ces praticiens. Cela se traduit comme suit « *la recherche universitaire n'apporte*

*aux étudiants que des connaissances théoriques car sur le terrain, la pratique est parfois plus poussée ou plus avancée. ». D'autres managers par contre, trouvent que la théorie est aussi importante, pour eux pratique sans théorie est aveugle. Toujours pour ces derniers, la recherche universitaire est : « un ensemble de travaux très souvent théorique ayant une valeur avérée dans la mesure où elle permet d'éclairer la pratique ». La recherche universitaire a une valeur de soutien au développement, cependant « les universités ne communiquent pas beaucoup sur les connaissances de leurs recherches afin de permettre aux entreprises de les mettre en pratique ». Nombreux sont les managers qui n'ont aucune idée de la recherche produite par les universités ; cet avis est très partagé par beaucoup de managers qui avouent leurs ignorances sur la question de la recherche universitaire : « Nous ne sommes pas au courant des recherches que font les universités, il est difficile de nous exprimer sur la question. ».*

En effet, pour arriver à mieux valoriser les recherches produites par les universités aux niveaux des entreprises ; il est important de connaître la position ou le point de vue des managers par rapport à celles-ci. Cela nous permettra de connaître les raisons réelles et profondes qui justifient la fracture entre la vision des entreprises et celles des universités. Il ressort que les managers reconnaissent à l'université une valeur académique indéniable au développement des connaissances. Cependant, pour ce qui est des travaux de recherches, on peut retenir que le propos le plus significatif laisse croire que la recherche universitaire est bien plus théorique que pratique.

### **1.1.3. Présentation et interprétation de la relation entre la coopération intersphère et la valorisation des recherches universitaire**

La revue de la littérature laisse entrevoir le fait que la coopération entre la sphère de la recherche et celle des entreprises est un élément clé du transfert de connaissances et l'innovation managériale. Afin de faire un état des lieux de la coopération entre les deux sphères, nous avons posé la question suivante aux managers :

**Q3. Avez-vous déjà eu recours à des chercheurs ou à leurs travaux de recherches pour résoudre les problèmes rencontrés par votre entreprise ? Si**

**oui présenter l'objet de ces travaux de recherche et les résultats dans votre entreprise.**

Il s'agit ici de savoir si les entreprises ont déjà eu recours à des chercheurs ou à leurs travaux pour résoudre des problèmes rencontrés par leurs entreprises. A la réponse à cette préoccupation, on note des avis aussi partagés. La majorité des managers interrogés ont avoués n'avoir jamais été approchés par des chercheurs ou même avoir eu recours à des travaux recherches.

Leurs propos se traduisent de la manière suivante : « *Nous n'avons pas encore été approchés par des chercheurs avant vous* » Pour ce qui est des travaux des travaux de recherche, certains managers disent mener eux même leurs propres recherches aux regards leurs niveaux et de leurs connaissances académiques poussés : « *lorsque nous sommes confrontés à une situation, nous-mêmes élaborons nos plans de recherches afin de résoudre un problème que connaît l'entreprise ou pour le développement d'un nouveau projet.* ». Pour ceux qui accueillent des stagiaires, ils expriment leurs déceptions du fait que très peu d'étudiants reviennent vers les entreprises afin de leurs faire un compte rendu de leurs résultats de recherches.

Pour les managers ayant été approché par des chercheurs professionnels, consultants ou même ayant recouru à des travaux de recherches ; l'objet des différentes collaborations est entre autres l'accompagnement technologique, l'accompagnement dans la production, l'accompagnement dans les processus d'organisations, des études de terrains et autres. En outre affirment-ils « *nous avons déjà été approchés par des chercheurs, nous faisons même souvent appel à eux dans le cadre d'une assistance à la formation, des séminaires, afin d'améliorer nos compétences dans la production, la commercialisation et même la gestion de notre entreprise.*».

Les réponses à la questions 3 laissent entrevoir des rapports de collaborations établies avec des chercheurs suite à des rapprochements partant des chercheurs vers les entreprises ou des entreprises vers des centres de recherches. On note aussi le fait que beaucoup d'entreprises, au regard du niveau académique de leurs employés, font leurs propres recherches.

Cependant, il est à noter une fois de plus que la recherche universitaire est toujours très peu considérée. En effet, aucun manager n'a affirmé avoir déjà eu recours explicitement à la recherche universitaire pure et fondamentale.

En somme, le thème 1 qui a été soumis aux managers a fait l'objet de réponses assez variées. Les connaissances des managers au sujet des concepts de recherche et d'innovation managériale ne sont pas standard. Il en ressort aussi que, malgré la pertinence des activités académiques des universités, les entreprises ont du mal à appréhender la valeur de la recherche universitaire car disent-ils, les travaux de recherches universitaires sont plus théoriques que pratiques. D'autres manager ayant un bas niveau sur le plan académique, n'ont aucune idée des activités de recherches universitaires. Qu'en est-il de la contribution de la recherche universitaire à l'innovation managériale. Pour répondre à cette préoccupation, nous avons abordé cette interrogation à travers le thème 2.

## **1.2. Contribution de la recherche universitaire à l'innovation managériale**

Le thème 2 portant sur la contribution de la recherche universitaire vise à mettre en avant la nécessité pour les entreprises à recourir aux travaux de recherche universitaire afin de mieux aborder les difficultés rencontrées par l'entreprise à travers l'utilisation de outils innovants.

### **1.2.1. Présentation et interprétation de la contribution de la recherche universitaire à l'innovation managériale dans l'entreprise**

Dans cette rubrique, nous avons essayé de voir dans quelle mesure la recherche universitaire pourrait être considérée comme une source d'innovation managériale pour les entreprises. Pour cela, nous avons interrogé les managers sur les difficultés rencontrées par leurs entreprises ; ensuite, nous avons essayé de questionner la contribution de la recherche universitaire comme solution innovante pouvant aider les entreprises à dépasser leurs difficultés. Pour les entreprises ayant déjà collaboré avec des chercheurs, nous avons essayé de mettre en lumière les outils innovants qu'elles utilisent. De ces avis directs,

clairs, traduisant la psychologie et les sentiments des mangeurs vis-à-vis de la valeur de la recherche universitaire ; nous pourrions enfin formuler d'autre part, des recommandations allant dans le sens d'une meilleure valorisation des travaux de recherches académiques dans les milieux d'entreprises et par les managers principalement.

#### **Q4. Quelles sont les difficultés rencontrées par votre entreprise et comment manager aborder-vous ces difficultés ?**

Il en ressort que les difficultés rencontrées par les entreprises sont de plusieurs ordres à savoir :

- Sur plan le structurel, certaines entreprises approchées ont un véritable problème d'organisation, d'hiérarchisation, ce qui aura un effet sur la cohérence du système de l'entreprise. En effet, c'est l'observation que nous avons fait au regard des observations fait au sortir des échanges que nous avons eu avec certains managers. Il en ressort, une forte concentration des pouvoir de responsabilité autour du manager, du coup on n'a pas de véritable structure organisationnelle avec des délégation de pouvoir. Ceci aura un effet direct sur le fonctionnement de l'entreprise, car en l'absence du manager qui est le fondateur, l'entreprise a du mal à avancer en l'absence de système automatique.
- Sur le plan de la production, beaucoup d'entreprises ont du mal à couvrir et à satisfaire la demande au regard des exigences de plus en plus poussées des clients et les variétés de leurs besoins, autrement dit « *nous avons une demande assez forte, mais il nous est un peu difficile de la couvrir totalement* ».
- Sur le plan de la gestion des ressources humaines, certaines entreprises ont du mal à disposer d'un personnel en quantité et en qualité suffisante. En effet, beaucoup de manager ont du mal à « *trouver un personnel de qualité, formé et avec qui nous allons cheminer sur le long terme.* ».
- Sur le plan de la gestion de la clientèle, des entreprises accusent des difficultés à attirer, à fidéliser, et même à accroître la quantité de client. En outre, certains ne dispose d'aucun service marketing, service de vente ou même de service commercial. En effet « *il est de plus en plus difficile d'attirer de nouveau client et même de fidéliser ceux existant au regard de la forte concurrence avec les produits étrangers qui ont déjà un avantage technologique* », aussi « *beaucoup de clients nationaux ont des préférences orientées vers les produits étrangers au détriment des produits locaux.* ».
- Sur le plan logistique, certaines

entreprises n'arrivent pas à mettre en place un système logistique nécessaire au développement de ses activités. Pour certains managers surtout ceux agricoles « il est de plus en plus en plus difficile d'organiser l'approvisionnement ou de disposer d'un stock suffisant au regard des difficulté au niveau du transport de nos produits des zones de production vers les zones de commercialisation, on aura alors beaucoup de rupture de stock ».

- Sur le plan du management, beaucoup de managers ne disposent pas de connaissances suffisantes pour gérer aux mieux ces entreprises et les portés vers la croissance ; certaines de ces entreprises sont de type familial, avec pour système de gestion déposé sur la succession de génération. Des managers iront jusqu'à dire que « *nous sollicitons souvent être accompagner dans le cadre de notre gestion, faire des formations, des séminaires afin d'améliorer le niveau de nos connaissances en gestion* ».
- Sur le plan financier, quelques managers ont des difficultés à optimiser les ressources disponibles afin de développer l'activité. En effet, beaucoup de ces entreprises ont certes des moyens ou parfois pas suffisant, mais manquent d'objectivité dans le choix de leurs investissements. Dès lors, le résultat laisse voir qu'on se retrouve dans une situation d'endettement avec une activité en déclin.

### **1.2.2. Présentation et interprétation de la relation entre la valorisation de la recherche universitaire et la résolution des difficultés rencontrées par les entreprises**

Cette rubrique vise à intéresser véritablement les managers à la valorisation des recherches universitaires dans leurs entreprises. Au regard des difficultés énoncées plus haut, le but étant de positionner la recherche universitaire comme une source de nouvelles connaissances devant permettre aux managers de mieux aborder les difficultés dans environnements respectifs. Pour cela, nous avons posé la question suivante :

**Q5. Comment la recherche universitaire peut-elle vous aider à transformer vos difficultés en opportunités ? Autrement dit, comment la recherche universitaire peut-elle contribuer à la résolution des problèmes rencontrés par les entreprises ?**

Les avis récoltés auprès des managers se présentent comme suit :

- « *Nous ne sommes pas au courant de ce que font les universités en termes de recherche, du coup il nous sera difficile de vous répondre* », beaucoup d'entreprises et de managers ne sont pas au courant des travaux de recherches produits par les universités. Cette raison est assez significative au regard du nombre de managers qui le disent ; et cela peut aussi être considéré comme l'une des principales raisons de la sous valorisation des travaux de recherche universitaire par les entreprises
- En deuxième avis, certains managers pensent que les travaux de recherches produits par les universitaires sont très théoriques pour être pris en considération et mis en pratique par les entreprises. Pour eux en effet, « ce qu'on fait dans les universités est très souvent éloigné de la réalité du terrain », pour cela, n'accordent pas grande considération à ces travaux.
- On note quand même le fait que quelques managers accordent une valeur considérable à la recherche universitaire. Pour eux en effet, « *la recherche universitaire est un des moteurs de l'innovation et du développement d'un pays, et même de croissance pour les entreprises. À l'exemple des pays occidentaux tels que la chine, les Etats-Unis qui ne se limitent pas juste à considérer ces recherches, elles vont jusqu'à les financer. La recherche universitaire peut en effet apporter des connaissances diverses aux managers. Tous les pays occidentaux ont compris qu'il fallait valoriser au mieux les résultats de recherches.* », le but étant d'améliorer le management de l'entreprise, de la gestion des ressources humaines, elle peut servir d'assistance dans la gestion de la production, l'organisation de l'entreprise... etc.

Malgré la pertinence des travaux de recherches académiques qui a été reconnue par certains managers, on note cependant que bon nombre d'entre eux ignorent les contenus ou l'apport de la recherche universitaire en termes de nouvelles connaissances. Ce que nous pouvons retenir, c'est que le rapprochement entre nos deux sphères encore à un état embryonnaire, au regard d'une absence de communication entre les deux. En effet bon nombre de managers ne sont pas au courant des travaux de recherches produits par les universités ; ceci est une raison assez significative du retard dans la valorisation des travaux de recherches universitaires qui ne font qu'essouffler les bibliothèques.

### 1.2.3. Présentation et interprétation de la relation entre la valorisation de la recherche universitaire et l'innovation managériale.

Dans cette partie, nous avons interrogé uniquement les entreprises ayant déjà collaboré avec la sphère de la recherche. Le but étant d'évaluer le lien existant entre la valorisation de la recherche universitaire au sein de l'entreprise et son implication à l'innovation managériale. Notre préoccupation se formule comme suit :

**Q6. Dans la mise en place des recommandations des chercheurs, quels sont les outils innovants qui ont été utilisés pour améliorer votre gestion ?**

Cette question concerne essentiellement les entreprises ayant déjà eu à collaborer avec des chercheurs à la fois la recherche académique et celle qui est hors académique. Le but étant de savoir comment la recherche a-t-elle contribué à la mise en place d'outils innovants permettant à l'entreprises d'être plus performante.

Elles ne sont pas nombreuses ces entreprises qui font recours à la recherche. Parmi celle-ci, on a pu recueillir deux avis à savoir : « *Des recommandations ont été formulés à l'endroit de notre entreprise, cependant la mise en place de ces recommandations est très couteuse* ». Autrement, malgré la volonté de certaines entreprises à innover, on se rend compte que seules les grandes entreprises ont la capacité à matérialiser cette volonté. Les petites entreprises par contre, se contentent juste de copier les innovations faites par les plus grandes.

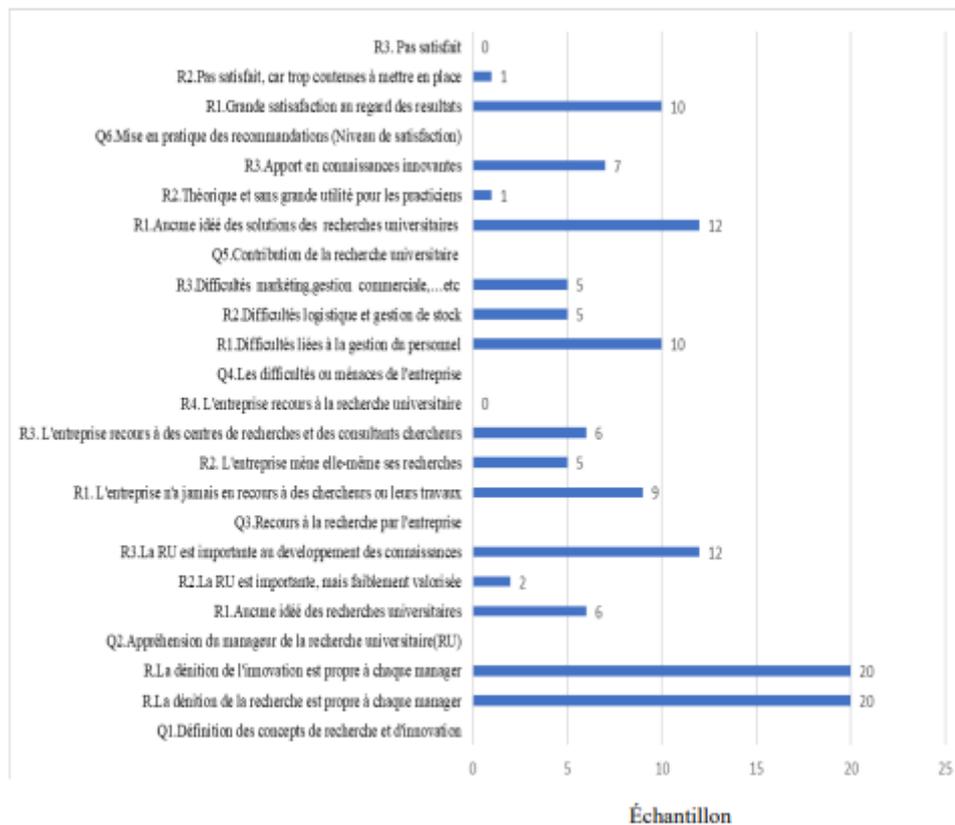
Cependant, on note aussi que des entreprises parmi celles interrogées utilisent des outils innovants. Pour les managers ayant eu recours aux résultats des recherches, les outils innovants mis sur pied dans leurs entreprises sont entre autres : l'utilisation du tableau de bord, le but étant de « *détailler les objectifs de l'entreprises, la période de réalisation et les moyens dont ils disposent pour cela.* ». Le management par objectif en effet « *notre entreprise a un objectif principal qui se décline en sous objectifs qui doivent être atteints par chaque membre de l'entreprise.* ». Dans le cadre de la mise en place d'une politique marketing « *Nous faisons régulièrement recours à la publicité, aux promotions dans nos boutiques et même à travers les réseaux sociaux afin de faire connaître nos produits* ». Pour

ce qui est de la gestion des ressources humaines « nous avons mis en place des fiches de poste et un système reposant sur un profil de carrière avec un accent mis sur la formation et le recyclage de notre personnel », le but recherché étant la mise place d'une équipe en quantité et en qualité suffisante. Du côté logistique, gestion des approvisionnements et même de la production « nous avons mis en place un système de gestion de stock afin de prévenir à l'avance les rupture de stock tout en tenant compte des paramètres de temps, de transport et autre. ».

Pour ce qui est des entreprises ayant une déjà collaboré avec la sphère de la recherche et celle des universités principalement, nous avons présenté les différents changements qui ont eu lieu dans les entreprises à la suite des recommandations faites les chercheurs. On s'aperçoit très vite que la prédisposition financière assure à l'entreprise une meilleure capacité à innover. En effet, les petites entreprises ont beaucoup de mal à mettre en place des outils innovants qui leurs ont été recommandés parfois par nécessité d'accompagnement et dans d'autres cas par nécessité financière. En outre, seules les grandes entreprises ont une réelle capacité à innover sur le plan managérial. Il s'agit aussi de l'aversion au risque et la routine managériale, beaucoup de managers ont du mal à se séparer de leurs anciennes habitudes de travail pour de nouvelles plus optimales. D'autres entreprises au regard de l'expression perçue chez certains managers, citent les différentes recommandations qui ont été faites mais n'arrivent pas à les mettre en pratique au-delà peur d'échouer car cela implique beaucoup pour l'entreprise.

Nos résultats et les fréquences des répondants obtenus se traduisent successivement sur une échelle proportionnelle à l'échantillon de 20 entreprises. Cela se visualise comme suit :

GRAPHIQUE 4.1 – Récapitulatif des résultats des entretiens.



Source : Auteur à partir des entretiens avec les managers

Parvenu au terme de cette section qui consistait à présenter et interpréter les résultats, afin de mieux comprendre ces résultats, il convient dès à présent de discuter ces résultats en vue d'une meilleure considération des recherches universitaires par la sphère de l'entreprise. En effet, prenons pour appui l'annexe 7 qui récapitule les échanges que nous avons eu avec les managers de façon chiffrés. À la question portant sur la définition du terme recherche et d'innovation, tous les 20 managers ont apporté leurs avis; il en ressort une panoplie de réponses qui se rapprochent pour le moins des définitions dites scientifiques. On peut dire que les définitions ne sont pas standard car elles s'adaptent aux contextes de chaque manager, ses connaissances académiques et son expérience. Pour ce qui est de l'appréhension du manager vis-à-vis de la recherche académique, 30% de notre échantillon n'ont idée des travaux de recherches qui sont fait par les universitaires; 10% accordent une grande valeur aux recherches universitaires mais trouvent que les travaux de recherches sont très faiblement valorisés. 60% de notre échantillon accordent une grande aux recherches universitaires comme sources de nouvelles connaissances. À la question liée au recours aux recherches par les managers, 45% de notre échantillon soit 09 sur 20

managers n'ont jamais eus recours à des travaux de recherches ; 25% des managers soit 05 managers au regard de leurs propres connaissances académiques, mènent leurs propres recherches en interne ; 30% des managers soit 06 sur 20 font souvent appel à des chercheurs et utilisent leurs travaux pour résoudre les problèmes rencontrés. 0% de managers soit 0 sur 20 n'ont pas encore eu recours aux travaux de recherches des universitaires. En faisant un rapprochement avec la première proposition, il apparaît plus qu'évident que tous les managers n'appréhendent pas positivement la recherche universitaire. Ceci nous pousse à remettre en cause les canaux de communications autour des travaux de recherches académiques. En effet, pour une meilleure valorisation des travaux de recherches, il est important que des stratégies de communications soient mises en place et actualisées de manière permanente afin d'informer les managers sur les activités de recherches des universités.

Dans la rubrique concernant la contribution de la recherche universitaire en vue de l'innovation managériale, sur les trois questions posées, les avis sont tout aussi partagés. En outre, les difficultés rencontrées par les entreprises sont nombreuses, mais les plus significatives se présentent comme suit : 10 entreprises sur 20 soit 50% ont des difficultés à gérer le personnel ou optimiser cette ressource pour améliorer les résultats de l'entreprise ; 25% soit 05 entreprises ont des difficultés de logistiques, d'approvisionnements et de gestion de stocks ; le reste des 25% soit 05 entreprises ont des problèmes très variés à savoir les difficultés commerciales en lien avec le marketing, la gestion de la clientèle, l'organisation de l'entreprise.

Afin de positionner la recherche universitaire comme une source de solution innovante, la question de la contribution de la recherche universitaire se pose. Il en ressort que 60% de notre échantillon soit 12 managers sur 20 n'ont aucune idée des solutions proposées par les universitaires ; 5% soit 01 manager sur 20 trouve que la recherche universitaire est théorique et ses solutions sont sans intérêts pour les praticiens ; 35% de notre échantillon soit 07 managers sur 20 trouvent que la recherche universitaire constitue une source de connaissances innovantes.

Pour ce qui est de la mise en pratique des recommandations des résultats de re-

cherches, sur un échantillon de 20 managers, 11 managers ont recours à des travaux de recherches ou mènent eux-mêmes leurs propres recherches. Ainsi, 10 managers sur 11 ont mis les recommandations de recherches en pratique et sont satisfaits au regard des innovations qui sont faits et les résultats obtenus, soit 91% de satisfaction. 01 manager sur 11 soit 9% des mangers ne sont pas satisfaits au regard du coût que constitue la mise en pratique des recommandations.

Ceci nous pousse à faire un rapprochement direct avec la deuxième proposition, en affirmant une fois de plus que la mise en pratique des recommandations des recherches contribue à l'innovation managériale dans l'entreprise. Allant dans le sens de la deuxième proposition, on observe que très peu de managers ont recours à la recherche universitaire à l'exception des managers ayant un niveau académique élevé (anciens étudiants), qui font un recours indirect à la recherche universitaire en mènent eux-mêmes leurs propres recherches au regard des connaissances académiques qu'ils ont depuis l'université. De ce fait, on peut affirmer que la mise en pratique des recommandations des recherches universitaires contribue à l'innovation managériale dans les entreprises. Dès lors, pour une meilleure prise en compte des travaux de recherches universitaires par les entreprises, il est important que les deux sphères se rapprochent davantage ; car malgré la sous valorisation des travaux de recherches universitaires, cela n'enlève en rien la pertinence et la valeur de ces travaux de recherches.

## **Section 2. Discussions des résultats et propositions pour une meilleure valorisation des recherches universitaires liées à l'innovation managériale**

Dans cette section, nous allons essayer d'analyser les résultats obtenus dans nos études de terrain afin d'assurer la validité ou l'invalidité des propositions qui ont été formulées à l'introduction générale. Pour cela, nous allons commenter les résultats d'une part (2.1.), et d'autre part nous allons formuler des recommandations allant dans le sens d'améliorer la valorisation des recherches universitaire dans l'entreprise (2.2.).

## **2.1. Discussion des résultats liés à la relation entre valorisation de la recherche universitaire et l'innovation managériale dans l'entreprise.**

À partir de la revue de la littérature, il a été identifié au préalable une sous variable qui peut influencer la valorisation de la recherche universitaire pour l'innovation managériale. Il s'agit notamment du profil du manager à savoir son profil psychologique et son profil sociodémographique. Pour appréhender les contours de la valorisation la recherche universitaire, nous allons déployer notre analyse autour de deux grands points à savoir les résultats de l'appréhension de la valorisation de la recherche universitaire à l'innovation managériale (2.1.1.), et les résultats portant sur la contribution de la recherche universitaire à la mise en place de l'innovation managériale dans l'entreprise (2.1.2.).

### **2.1.1. Discussion des résultats portant sur relation entre l'appréhension du manager et la valorisation de la recherche universitaire à l'innovation managériale**

Notre thème 1 portait sur l'appréhension du manager vis-à-vis de la valorisation de la recherche universitaire pour l'innovation managériale des entreprises. Pour illustrer cette appréhension, nous avons déployé quelques questions l'objectif étant de mettre en lumière le point de vue des managers. Avant de déployer nos appréciations au regard des données collectées, il serait judicieux de faire la remarque selon laquelle, le niveau d'étude est une variable déterminante qui influence l'appréhension ou la perception du manager. Cela résulte du travail de la retranscription qui a été fait autour des guides d'entretiens.

### **2.1.1.1. Discussion des résultats portant sur la relation entre les connaissances du manager et la valorisation de la recherche universitaire à l'innovation managériale.**

Dans un premier temps, nous avons essayé d'avoir le point de vue des managers concernant les définitions des deux variables. Les résultats obtenus laissent percevoir une variation dans les réponses pour chaque concept, on en déduit que les définitions ne sont pas standard. En effet, elles varient en fonction du niveau de connaissances du manager, son secteur d'activité, sa quête de l'information et de son expérience. Autrement, plus le manager s'informe, s'éduque, et plus la qualité de ces connaissances vis-à-vis des concepts est appréciable. Comme il a été relevé plus haut, le niveau d'éducation et l'expérience du manager sont deux variables permettant de construire davantage le profil du manager. On peut en déduire que, le niveau de connaissance du manager peut influencer sa perception vis-à-vis de la valorisation des recherches universitaires à l'innovation managériale. La recherche se traduisant par la quête de solution innovante pour l'entreprise, qui se traduit par un changement entre ces habitudes traditionnelles et les approches. Les propos des managers traduisant un profond changement au sein de l'entreprise, convergent avec les propos de Albert David (2013), qui définit l'innovation managériale comme étant « *une invention de management qui a réussi au sens d'un minimum de reconnaissance et d'adoption et qui change au moins en partie les façons de penser et de conduire l'action organisée.* ».

### **2.1.1.2. Discussion des résultats liés à la relation entre la psychologie du manager et la valorisation de la recherche universitaire dans l'entreprise.**

Pour ce qui est du point de vue des managers vis-à-vis de la recherche universitaire, nos résultats laissent percevoir une divergence d'opinion. Cependant la majorité des managers pensent que la recherche universitaire est bien plus théorique que pratique. En effet, les solutions qu'elle propose sont difficilement matérialisable ou n'ont rien à y voir avec la réalité. Ceci rend difficile la valorisation de la recherche universitaire par le manager dans la mesure où il ne reconnaît à l'université que sa fonction académique. On est en droit de se poser des questions sur les raisons de cet éloignement entre les deux sphères ; ceci peut pousser à dire qu'il y'aurait une différence entre les études faites par les chercheurs et les

réalités vécus par les entreprises. Il apparaît clairement que la psychologie du manager influence fortement la valorisation des recherches universitaires dans l'entreprise. Il sera très difficile voire impossible pour l'entreprise de mettre en pratique les recommandations des chercheurs si le manager ne perçoit pas clairement l'apport de cette recherche à la transformation ou à la performance de l'entreprise. Cela corrobore les propos de Lohmann (1998) qui affirme que le profil psychologique représente une ressource stratégique pour les entreprises et qui influence fortement les actions menées par le manager.

### **2.1.1.3. Discussion des résultats liés à la relation entre la coopération intersphère et la valorisation de la recherche universitaire à l'innovation managériale**

Concernant la coopération entre la sphère de la recherche et celle des entreprises, les résultats des différents entretiens nous apprennent que très peu d'entreprises ont recours à des chercheurs et ou à leurs travaux de recherches. Pour celles qui en font recours, très peu d'entre elles ont une idée des travaux de recherche universitaires. Au contraire, elles font généralement appel à des centres de recherches extérieures aux universités. On pourrait s'interroger sur le fait que malgré les multiples recherches qui sont faites par les universités, très peu d'entreprises y ont généralement recours.

Le manque de rapprochement entre les universités et les entreprises peut être une des raisons de l'absence de mise en pratique des recommandations faites par les travaux de recherches universitaires. Cela va en droite ligne avec l'étude menée en amont par le ministère de la recherche scientifique et de l'innovation du Cameroun en 2014 sur l'économie de la recherche. La conséquence directe sera l'archivage continu des connaissances qui ne seront jamais utilisées mais disposés au contraire dans les bibliothèques. Ceci peut aussi se justifier par le fait que beaucoup de chercheurs universitaires ne produisent pas forcément des recherches à destination des entreprises. Au contraire, ils ont un but outre qui peut être l'avancé de la science, ou l'expression de leurs pensées qui ne seront pas toujours comprises par les éventuels lecteurs. C'est dans ce sens que Owono et Maingari (2021) appellent les chercheurs africains en général et ceux des universités en particulier à produire des recherches actionnables par leurs environnements. Il s'agit de faire des

recherches qui permettront d'aboutir à la culture de l'innovation qui est un élément stratégique dans la création de richesse, le développement et la pérennisation des entreprises. En somme, la coopération entre la sphère de la recherche et celle des entreprises est importante à la valorisation des recherches universitaires.

### **2.1.2. Discussion des résultats portant sur la contribution de la recherche universitaire à l'innovation managériale dans l'entreprise**

La revue de littérature autour de la contribution de la recherche universitaire pour l'innovation managériale met en lumière la nécessité pour les entreprises de recourir aux recherches produites par les universités et les centres de recherches afin d'innover sur le plan managérial. Cette partie porte sur le thème 2 qui s'intéresse à la contribution de la recherche universitaire pour la mise en place de nouveaux produits, de nouveaux services, de nouveaux procédés au sein de l'entreprise. Notre variable expliquée est l'innovation managériale et la variable explicative est la recherche universitaire. Ainsi, la question que l'on peut se poser est de savoir comment la recherche universitaire peut-elle contribuer à l'innovation managériale dans les entreprises. Pour cela nous avons soumis notre échantillon à un questionnaire qui peut être analysé comme suit :

#### **2.1.2.1. Discussion des résultats autour des difficultés rencontrées par les entreprises.**

Les résultats présentés plus haut laissent voir plusieurs difficultés qui freinent le développement ou la croissance des entreprises quel que soit leur niveau. Parmi les difficultés énumérées par les différents managers, on observe que la fréquence des difficultés rencontrées dans la gestion des ressources humaines par les entreprises est très significative. Il s'agit aussi des difficultés dans l'organisation structurelle de l'entreprise, la quête et la gestion de clientèle qui sont tout aussi fréquentes que les autres difficultés. En ce qui concerne le management de ces difficultés, il apparaît clairement que la majorité des managers interrogés ne disposent pas d'assez de connaissances dans le domaine de la gestion d'entreprises à l'exception des managers ayant un niveau académique considérable en sciences de gestion qui éprouve moins de difficultés dans la gestion du personnel, de

la clientèle et autres. Pour autant, les difficultés rencontrées par ces dernières sont tout aussi considérable à savoir la forte concurrence, les difficultés financières qui freinent la croissance et le développement de leurs activités.

### **2.1.2.2. Discussion des résultats liés à la relation entre la valorisation de la recherche universitaire et la résolution des difficultés rencontrées par les entreprises.**

Cette sous rubrique vise à intéresser véritablement les managers à la valorisation des recherches universitaires dans leurs entreprises. Au regard des difficultés énoncées plus hauts, le but étant de positionner la recherche universitaire comme une sources de nouvelles connaissances devant permettre aux managers de mieux aborder les difficultés dans environnements respectifs. Malgré la pertinence des travaux de recherches académiques reconnu par certains managers, on note cependant que bon nombre de managers ignorent les contenus ou l'apport de la recherche universitaire en termes de nouvelles connaissances. Ce que nous pouvons retenir, c'est que le rapprochement entre nos deux sphères encore à un état embryonnaire, au regard d'un absence de communication être les deux. En effet beaucoup de manager ne sont pas au courant des travaux de recherches produit par les universités. Ceci est une raison assez significative du retard dans la valorisation des travaux de recherches universitaires qui ne font que gonflés les bibliothèques. On pourrait s'interroger une fois de plus sur la pertinence des moyens mis en place par les universités pour faire connaitre leurs travaux. Ceci converge vers la théorie de la traduction et la diffusion des innovations facilitant la transmission et la compréhension des destinataires des connaissances produites par les universités. Selon Rogers (1995), les informations sur l'innovation se transmettent entre les individus au travers de deux canaux de communications principaux à savoir, les médias et les canaux interpersonnels. Les médias représentent le canal le plus rapide et incluent tous les médias de masse, comme la radio, la télévision, les journaux, qui permettent d'atteindre une très large audience. Les universités pourraient s'en inspirer pour mettre en place leurs réseaux de diffusion et de traduction afin de faire connaitre leurs travaux de recherche et faciliter leurs mises en place par les entreprises.

### **2.1.2.3. Discussion des résultats portant sur la relation entre la valorisation de la recherche universitaire et l'innovation managériale.**

Pour ce qui est des entreprises ayant déjà collaboré avec la sphère de la recherche et les universités principalement, nous avons présenté les différents changements qui ont eu lieu dans les entreprises à la suite des recommandations faites les chercheurs. Il en ressort une liste exhaustive des outils innovants ayant été proposés par les chercheurs. Pour les citer, il s'agit être autres du tableau de bord de Kaplan et Norton, le Business Model définit par David.J.T (2010) comme étant un document qui articule la logique et fournit des données et d'autres preuves qui démontrent comment une entreprise crée et offre de la valeur aux clients, il décrit également l'architecture des revenus, les coûts et les bénéfices associés à l'entreprise.

On s'aperçoit très vite que la prédisposition financière assure à l'entreprise une meilleure capacité à innover. En effet, les petites entreprises ont beaucoup de mal à mettre en place des outils innovants qui leurs ont été recommandés parfois par nécessité d'accompagnement et dans d'autres cas par nécessité financière. En outre, seules les grandes entreprises ont une réelle capacité à innover sur le plan managérial. Il s'agit aussi de l'aversion au risque et la routine managériale ; beaucoup de managers ont du mal à se séparer de leurs anciennes habitudes de travail pour de nouvelles plus optimal. D'autres entreprises au regard de l'expression perçu chez certains managers, cites les différentes recommandations qui ont été faites mais n'arrive pas à les mettre en pratique au regard de la peur d'échouer car cela implique beaucoup un grand changement et à la fois un grand investissement pour l'entreprise.

En somme la valorisation de la recherche universitaire par le manager contribue effectivement à rendre les entreprises plus compétitive et plus innovante sur le plan managérial. Cependant la perception ou l'appréhension du manager reste encore un véritable problème. En effet, beau nombre de managers au Cameroun n'appréhendent pas encore l'importance ou la nécessité de prendre en considération les travaux de recherches universitaire et ou de mettre en pratique les recommandations y afférentes. Notons qu'au Cameroun, la plupart des travaux de recherches sont faites par les universitaires. Après exploration dans les entreprises, certains managers avancent une raison qui pourrait aussi

justifier les retards dans la mise en pratique des recommandations par les entreprises ; il s'agit de la question des couts de mises places, ceci conforte l'idée selon laquelle seules les grandes entreprises ont réellement les moyens d'innover, les petites entreprises quant-à-elles ne peuvent se contenter que de copier.

Cependant, on ne saurait remettre en cause la valeur ou l'apport de la recherche universitaire au regard des résultats obtenus par certaines entreprises qui se sont engagés sur le chemin de la mise en pratique des recommandations des chercheurs.

## **2.2. Proposition pour une meilleur valorisation de la recherche universitaire**

De par notre implication dans cette recherche, il serait inadapté de terminer cette recherche sans proposer des pistes de solutions au regard des connaissances théoriques et des résultats obtenus sur le terrain. Cela permettra à suffisance de renforcer la relation entre la sphère de la recherche (universitaire) et celle des entreprises ; en ce sens on espère voir naître une nouvelle coopération. Entre autres, nos suggestions vont à l'endroit des deux parties afin d'améliorer la valorisation des recherches universitaires comme élément clé de l'innovation managériale dans l'entreprise.

### **2.2.1. Suggestions à l'endroit des universités**

Au regard des données collectées sur le terrain, il ressort clairement que les entreprises ne perçoivent pas vraiment les travaux de recherches universitaires. Il serait judicieux pour les universités d'organiser des séminaires et même des colloques à l'endroits des chefs d'entreprises pour les expliquer en quoi consiste leurs travaux de recherches. On observe aussi le fait que les universités sont généralement plus proches des grandes entreprises au travers des accords de partenariat et des financements accordés. Ceci conforte en effet l'idée selon laquelle seules les grandes entreprises ont la capacité d'innover de par leurs forces financières. Or les autres tailles d'entreprises ne sont pas des moindres, il est important pour elles de bénéficier des résultats de ces recherches au même titre que les grandes entreprises. En le référant au cycle d'évolution, une entreprise qui naît, et qui

bénéficiaire de tout le suivi dont elle a besoin, a de forte chance d'atteindre le stade de grande entreprise. Beaucoup de travaux de recherches sont faits avant de trouver preneurs ; dans ce sens, si l'université est une entreprise de recherche, il est important qu'elle puisse vendre ces travaux de recherche avant même de les produire. Pour cela, il faudrait mener davantage des études exploratoires auprès des entreprises afin de s'enquérir de leurs santé, leurs besoins en connaissances, ainsi produire des travaux de recherches qui trouveront immédiatement preneurs dès leurs sorties des laboratoires. La mise en place d'un dispositif de communication autour des travaux de recherches qui sont menés afin d'attirer davantage l'attention des investisseurs, des partenaires. L'invitation des entreprises à participer aux soutenances, pourquoi pas ajouter à chaque jury un chef d'entreprise afin d'avoir toujours de près une vision pratique des travaux. De ce fait, pourra naître une "économie de la recherche" voulu par l'OCDE au niveau universitaire. Ceci contribuera à rendre l'université davantage plus compétitive et plus autonome sur le plan financier.

### **2.2.2. Suggestions principales à l'endroit des entreprises**

En tant que principale acteur de la mise en pratique des résultats des recherches, il est essentiel que les managers prennent conscience de la nécessité à collaborer avec les universités à travers l'ouverture de leurs portes aux différents chercheurs, l'accueil des étudiants chercheurs, la présentation de leurs difficultés aux chercheurs afin que ceux-ci puissent y trouver des solutions ; la participation aux conférences, séminaires et même aux soutenances organisées par les universités afin de s'enquérir de nouvelles connaissances pouvant leur permettre d'innover. Les entreprises doivent s'accaparer des résultats de recherches que produisent les universités et y apporter des remarques au regard de résultats obtenus sur le terrain pour le progrès de la science. Nous encourageons vivement les entreprises ayant les moyens à créer des cellules de recherches en leurs seins à accueillir des chercheurs universitaires pour des études de longs termes devant leur permettre d'innover et d'être plus performantes. Enfin, nous en appelons au financement des recherches universitaires par les entreprises qui bénéficieront en priorité ou en monopole des résultats de ces recherches.

### 2.2.3. Suggestions à l'endroit de l'État et des autres partenaires

L'État et les autres partenaires sont appelés à développer davantage des politiques et des accords de partenariats ou de coopérations afin d'encourager les entreprises à s'impliquer véritablement dans la valorisation des recherches universitaires. La création des espaces d'échanges entre universités et universités dans l'optique d'avoir des accords de partenariats pas seulement avec les grandes entreprises, mais aussi avec les autres tailles d'entreprises. La mise en place des structures de valorisation des travaux de recherche universitaire et même de communication autour de ces travaux. Organisation des salons de vulgarisations des travaux universitaires ; il s'agit aussi d'encourager les entreprises et les universités à se rapprocher à travers des mesures incitatives au travers des séminaires, des colloques et subventions. . . etc.

En conclusion, la valorisation de la recherche universitaire par les managers peut avoir une influence positive ou assez significative sur la performance et les résultats de l'entreprise. C'est le cas des recherches en sciences de gestion qui visent à apporter de nouvelles connaissances à l'entreprise, permettant d'innover sur le plan managérial. Cependant, il était judicieux pour nous de faire un état des lieux de la relation entre la sphère de la recherche et celle des entreprises. Aussi étudier l'appréhension du manager qui justifie sa position favorable ou non quant à la valorisation des résultats des recherches universitaires au sein de l'entreprise. Au regard de notre exploration, il apparaît que malgré la pertinence et la valeur à accorder à la recherche universitaire, beaucoup d'entreprises n'appréhendent pas toujours ou pas suffisamment les contenus des efforts des recherches qui sont fait par les universités. Il apparaît clairement qu'un effort supplémentaire en termes de rapprochement doit être fait entre les parties, tout ceci encourager par l'État et d'autres partenaires.

## CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Nous sommes donc parvenus au terme de cette partie qui portait sur deux grands axes majeurs à savoir : d'une part, la présentation du terrain de recherche et la méthodologie d'étude liée à la valorisation de la recherche universitaire en vue de l'innovation managériale dans les entreprises. D'autre part, la contribution de la recherche universitaire en vue de l'innovation managériale. Concrètement, notre enquête portait sur un échantillon de 20 managers, l'objectif étant de faire un état des lieux de la relation qu'ils entretiennent avec les universités notamment dans le domaine de la valorisation des recherches. De par notre approche qualitative installée autour d'un guide d'entretien, nous avons pu mettre en lumière la psychologie ou le sentiment des managers en question vis-à-vis des recherches universitaires. Il en ressort deux avis assez partagés ; en effet pour certains managers, la recherche universitaire est d'une valeur indéniable pour le développement des connaissances à la fois scientifique mais aussi sur le plan managérial, il est important que les entreprises s'en accaparent et les valorisent. Ils en appellent aussi à une meilleure communication autour des travaux de recherches universitaires en vue de les informer sur les nouveautés en termes de résultats de recherches obtenus pour une meilleure valorisation dans les entreprises. Par contre, d'autres managers ignorent le travail de recherche qui est fait par les universités, ils ne perçoivent encore moins la valeur que cette recherche a pour la stabilité et la croissance de leurs activités. On est en droit de s'interroger sur la pertinence ou la cohérence des canaux de communications ou le système de diffusions mis sur pied par les universités afin de faire connaître leurs travaux.

## CONCLUSION GENERALE

Parvenu au terme de cette recherche, il est important avant de clôturer, de faire un rappel des points marquants de cette étude. Notre thème de recherche portait sur la "Valorisation de la recherche universitaire en vue de l'innovation managériale : une étude auprès entreprises au Cameroun". Nous avons été motivés par deux raisons principales à savoir d'une part, la valorisation des recherches universitaires qui est encore embryonnaire; d'autre part, on peut évoquer le manque de dynamisme des entreprises camerounaises qui ont du mal à innover sur le plan managérial.

Un regard dans la littérature laisse percevoir un certain nombre de facteurs qui peuvent mettre en relation l'innovation managériale et la recherche universitaire. En effet, il est plus qu'important pour les managers de s'accaparer des connaissances créées par les universités visant à résoudre les problèmes rencontrés par les entreprises. Dans un environnement de moins de moins stable, avec des partenaires de plus en plus exigeants; il est plus qu'indispensable pour les entreprises d'innover afin d'atteindre leurs objectifs. Dans le cadre de ces nouveaux défis, l'université entend accompagner les entreprises car précisons-le, la valorisation de la recherche est la troisième mission des Universités. Cependant, elle demeure encore marginale malgré les efforts consentis notamment au Cameroun. Concrètement, la question de recherche principale est de savoir : Comment la valorisation de la recherche universitaire contribue-t-elle à l'innovation managériale dans les entreprises, autre perçu comment s'articule la relation entre la sphère de la recherche et celle des entreprises? Plus spécifiquement,

- Comment le manager appréhende-t'il la valorisation de la recherche universitaire pour l'innovation managériale dans l'entreprise?

- Comment la valorisation de la recherche académique contribue-t-elle à mettre en place de nouveaux produits, de nouveaux services, de nouvelles approches managériales dans l'entreprise?

Afin d'apporter des éléments de réponses à la problématique de notre recherche,

nous avons reposé notre étude sur une approche qualitative. Dans le cadre de notre exploration, notre échantillon était constitué de 20 entreprises de divers secteurs d'activités. Pour ce faire, nous avons opté pour une restitution des faits avec analyse de contenus afin de mieux appréhender la psychologie, la perception ou l'appréhension des managers au sujet de la relation existante entre valorisation de la recherche universitaire et l'innovation managériale. Ce faisant, nous avons penché pour un positionnement interprétativiste aménagé ; notre démarche reposant sur une collecte de données à partir d'un guide d'entretien ayant été soumis et enregistré auprès des entreprises favorables à notre enquête précisément dans quatre régions du Cameroun à savoir : le Centre, le Littoral, l'Ouest, le Nord-Ouest.

Au terme de l'application, lecture et discussion des résultats obtenus, il en ressort qu'il existe un lien étroit entre la valorisation de la recherche universitaire par les managers et l'innovation managériale. Cependant, le rapprochement entre les universités et les entreprises est encore timide ; les conséquences directes sont entre autres la stagnation des résultats de recherches dans les bibliothèques. En effet, les entreprises ne perçoivent pas clairement la nécessité ou l'importance de recourir à ces travaux de recherche universitaires. Les raisons peuvent être entre autres le niveau d'étude des managers, le manque de communication entre les universités et les entreprises, la routine managériale qui empêche de fait les entreprises de penser à innover, le manque de financement, l'ignorance même des managers sur le bien-fondé des travaux de recherches universitaire.etc.

Ce travail ne s'est effectué sans aucune difficulté, c'est ainsi que la principale difficulté que nous avons rencontrée est celle liée à l'accès aux répondants. En effet, nous avons demandé des entretiens auprès de beaucoup d'entreprises, mais très peu d'entreprise répondent favorablement, ce qui a rendu notre recherche encore plus difficile. Autrement dit, nous avons demandé des entretiens auprès de beaucoup d'entreprises, mais très peu d'entreprises répondent favorablement, ce qui a rendu notre recherche encore plus difficile. Dès lors, au regard du rôle crucial du manager qui est mis en avant dans la valorisation des recherches universitaire, le but étant d'assurer à l'entreprise de disposer d'une banque de connaissances chaque fois actualisée. Nous sommes tentés de questionner en profondeur les facteurs influençant la perception du manager (sujétion à la décision du manager) ce

qui donne matière à réflexion pour le développement de la science.

Cependant, comme tout travail scientifique, cette recherche présente quelques limites, principalement celles liées à la méthode qui restreint la taille de l'échantillon. Pour ce fait, les résultats pourraient être davantage renforcés avec un échantillon plus grand à partir d'une méthode quantitative. C'est ainsi que l'une des perspectives majeures prévoit d'étendre la portée de l'étude à un échantillon plus important et avec un terrain de recherche beaucoup plus large.

La significativité de nos résultats pourrait être mise en cause au regard de la faible taille de notre échantillon ; plus l'échantillon est important, et plus les résultats sont significatifs et peuvent être généralisés. L'application des outils statistiques et économétriques pour une analyse quantitative des données collectées ; une étude comparative entre la valorisation des recherches universitaires dans les pays développés et celle dans les pays en développement ; des préférences sectorielles ou les tailles d'entreprises pour mener cette étude afin d'affiner les résultats, car le fait de choisir comme terrain de recherche les entreprises camerounaises dans la globalité peut constituer une limite à la qualité des résultats. En effet, les entreprises de secteur d'activités différentes n'ont peut-être pas le même comportement ou la même perception.

## BIBLIOGRAPHIE

**Albert David (1996)**, « Structure et dynamique des innovations managériales », *Cinquième conférence de l'AIMS*, Lille, mai, et Cahiers du CGS, n°12.

**Albert David (1998)**, « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue française de gestion*, n°120, septembre-octobre.

**Albert David et al (2000)**, Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Vuibert/Fnege et nouvelle édition 2012, Presses des mines.

**Albert David et Hatchuel (2007)**, “From actionable knowledge to universal theory in management research”, *Handbook of Collaborative Research*, SAGE.

**Albert David (2013)**, “Management Innovation, a Genealogical Perspective. The Case of Drucker’s Management by Objectives and Self-Control”, *Business History Conference*, Columbus, Ohio, march 21-23.

**Albert David (2013)**, La place des chercheurs dans l'innovation managériale, Dans *Revue française de gestion* 2013/6 (N°235), pages 91 à 112, Éditions Lavoisier.

**Alderfer (1969)**, An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.

**Abrahamson (1991)**, “Managerial Fads and Fashions : the diffusion and rejection of innovations”, *Academy of Management Review*, vol. 16, n°3, p. 586-612.

**Alcouffe et al (2003)**, « Les facteurs de diffusion des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : une étude comparative », *Comptabilité - Contrôle - Audit, numéro spécial*, mai, pp. 7-26.

**Andria et Gabarret (2016)**, Femmes et entrepreneurs : trente ans de recherches en motivation entrepreneuriale féminine, *Revue de l'Entrepreneuriat* 15 (3), 87-107

**Atkinson et al (1997)**. Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review*, 38, 25-37.

**Autissier et al (2018)**, L'innovation managériale—Design thinking, réseaux apprenants, entreprise libérante, intelligence collective, modes collaboratifs, ateliers participatifs, shadow cabinet, hackathon, junior entrepreneur...

**Benner et Tushman (2003)**, Exploitation, Exploration, and Process Management : The Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review*, vol 28, pp 238-256.

**Beverland et al (2001)**, Organizational life cycles in small New Zealand wineries, *Jour-*

*nal of Small Business Management* **Bradley et al (2005)**, Management of rectal prolapse in children, **Boubakary et Moskolai (2019)**, Contribution de l'innovation managériale à la performance des PME en Afrique : le cas du Cameroun. s.l. : *Revue de Management et Cultures*.

**Birkinshaw et Mol (2006)**, *How management innovation happens*. [éd.] MIT Sloan. 2006.vol. 47, n°4.

**Bouchard, (1999)**, Recherches en sciences humaines et sociales et innovations sociales. Contribution à une politique de l'immatériel, CQRS, *Groupe de travail sur l'innovation sociale*, Québec.

**Bloch et Wartburg (2004)**, *Dictionnaire étymologique de la langue française*, 3e éd., refondue par W. von W., Paris, 1960, 674 pp. in-8°

**Boeker (1997)**, Strategic change : The influence of managerial characteristics and organizational growth. s.l. : *Academy of Management Journal*.

**Boeker et Warren (1997)**, Strategic Change : The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth. s.l. : *The Academy of Management Journal*, 1997. Vol. 40, N°1 . **Bouchard (1999)**, Recherches en sciences humaines et sociales et innovations sociales. Contribution à une politique de l'immatériel,. Québec. : CQRS, *Groupe de travail sur l'innovation sociale*.

**Bronzo(2015)**, Propriété intellectuelle et valorisation des résultats de la recherche publique,

**Burns et Stalker (1961)**, *The management of innovation*, *Édition* : Tous les formats et éditions Éditeur :Tavistock Publications, London.

**Chalmin et Jarrig(2008)**, L'émergence du contremaître. Dans *Le Mouvement Social* (n°224), pp 47 à 60

**Charreaux et Desbrières (1998)**, « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n°2, pp. 57-88.

**Damanpour et Evan (1984)**, « Organizational innovation and performance : the problem of "organizational lag" », *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, pp. 392-409.

**Damanpour (1987)**, « The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations : impact of organizational factors », *Journal of Management*, vol. 13, n°4, pp 675-688.

**Damanpour (1991)**, *Organizational Innovation : A Meta Analysis Of Effects Of Deter-*

minants and Moderators. *Academy of Management Journal*,34(3) pp 555-590.

**Damanpour et Aravind (2012)**, Managerial Innovation : Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management et Organization Review*, 8(2) : pp 423-454.

**Danneels (2002)**, The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences, *Strategic Management Journal*, Vol 23, N°12 , pp. 1095-1121. **Dauchy (2018)**, Communiquer, dire, entrer en relation, *Psycho-Oncol*, Vol 12, N°1

David Clarence McClelland (2015), La motivation de l'entrepreneur, Dans Les Grands Auteurs en Entrepreneuriat et PME, pp 169-192

**Dinet, Rouet(2002)** « *La recherche d'information : processus cognitifs, facteurs de difficultés et dimension de l'expertise* », in C. Paganelli (dir.), *Interaction homme-machine et recherche d'information* (pp 133-161), Paris, *Éditions Hermès*.

**Dumez Hervé (2011)**, Qu'est-ce que la recherche qualitative ?. *Le Libellio d'AEGIS*, 7 (4 Hiver).

**Drucker (1954)**, *The Practice of Management*

**Drucker ( 1987)**, Social innovation—Management's new dimension. pp 29-34.

**Drucker (2001)**, « Management is practice », *gurusonline.tv/uk/conteudos/drucker4/asp*.

**Drucker (1999a)**, L'émergence de la nouvelle organisation, in *Le Knowledge Management, Harvard Business Review*, Paris : Editions d'Organisation.

(**Drucker 1999b**), Le savoir : nouveau défi pour l'entreprise, *Expansion Management Revue*

Langeard et Eiglier *Relation de service et marketing*, Published By : Association Française du Marketing

**Drucker et Peter (1973)**, *Management* . [éd.] View all formats , New York : Harper et Row.

**Ettlie et al (1984)** Organization Strategy and Structural Differences for Radical vs. Incremental Innovation. *Management Science*, 30 pp 682-695.

**Fingar (2006)**, s.l. : Meghan-Kiffer Press, Florida, USA. **Filion (1991)**. *Vision et relations : clés du succès de l'entrepreneur*. Les éditions de l'entrepreneur : Montréal. pp 271

**Foucault et Leclerc (2003)**, Le tableau de bord MAESTRO pour la gestion des installations : résultats du sondage 2000-2001 et guide de participation au sondage 2001-2002, *Presses inter Polytechnique*.

**Foudriat (2015)**, *Le changement organisationnel, Réflexions sur les conceptions métho-*

*dologiques*, Dunod.

**Forrester (1958)**, Industrial Dynamics : A Major Breakthrough for Decision Makers. *Harvard Business Review*, 36 pp 37-66.

**Freeman et Soete (1997)**, The economics of industrial innovation (3rd ed.) *Cambridge, MA :Mit Press* , pp 470.

**Gabarret et Vedel (2015)**, Pour une nouvelle approche de la motivation entrepreneuriale, *Revue des Sciences de Gestion* 2015/1 (N°271), pp 13-20.

**Gatignon et al. (2002)** A Structural Approach to Assessing Innovation : Construct Development of Innovation Locus, Type, and Characteristics. *Management Science*, 48, pp 1103-1122.

**Gavard-Perret et al (2012)**, Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse. Paris : *Pearson Education France*, pp 383.

**Gilad et Levine (1986)**, Predicting the Entrepreneurial Intentions of University Students : Applying the Theory of Planned Behaviour in Zambia, Africa, A Behavioural Model of Entrepreneurial Supply. *Journal of Small Business Management*, 24, pp45-53.

**Giacomin et al (2011)**, Opportunity and/or necessity entrepreneurship ? The impact of the socio-economic characteristics of entrepreneurs. MPRA n°29506, Germany University Library of Munich.

**Gosselin et al (2003)**, Plaidoyer pour la prise en compte des paramètres de conception. s.l. : (numéro spécial) ., 2003. pp 87-110.

**Grandclaude et Thierry Nobre (2018)**, Approche sociologique et typologique des logiques de croissances de l'entrepreneur, *Revue internationale PME* vol.31

**Hamel (2006)**, The why, what and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 2(84), pp 72-84.

**Hamel et Breen (2007)**, The future of management. Boston : *Harvard Business School Press*, 2007. ,version française, *Éditions Vuibert, Paris*, 2008.

**Hammersley (1989)**, Two dogmas of educational research. *Educational Researcher*. 14(8), pp 10-18.

**Hanson (1961)**, Development Corporations, *Bulletin of Economic Research* vol 13

**Harrow et Willcocks (1990)**, "Public services management : activities, initiatives and limits to learning. s.l. : ", *Journal of Management Studies*, vol 27, n°3.

**Hasquin et Zech (1946-1987)**, Les relations des universités avec le monde socio-économique.

**Hempel, (1966)**, Philosophy of Natural Sciences. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.

**Henri Fayol (1916)**, Administration industrielle et générale. *Paris : Dunod* **Herzberg et al (1959)**, The Motivation to Work, Un vol6 pp 9, relié, PP 157 JOHN WILEY et SONS, INC., 440, 4e avenue, New-York 16, N.-Y.

**INS (2018)**, centrale des bilans, site de l'INS

**INS et CFCE (2021)**, Étude économique et financière des entreprises au Cameroun

**Jarrige et Chalmin (2005)**, "L'émergence du contremaître" dans *le mouvement d'une autorité en construction dans l'industrie textile française (1800-1860)*, pp 47-60.

**John Pratt (1964)**, Risk Aversion in the Small and in the Large, Vol. 32, N°1/2. 1964), pp. 122-136.

**Jansen et al (2006)**, Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science* Vol 52 issue 11, pp 1661-1674.

**Jobin et Friel (2001)**, Sur la piste de la création durable de valeur à travers la chaîne logistique. *Logistique et Management*, 9(2), pp 27-33.

**Johannessen et al (2001)**, Innovation as newness, *European Journal of Innovation Management*, Volume 4, (1), 20-31 , Vol. 4, No. 3, pp 75-96.

**Jouison-Laffitte et al(2009)**, La recherche action : oubliée de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat. s.l. : *Revue de l'Entrepreneuriat* (Vol. 8), pp 1-35.

**Juan(1999)**, Méthodes de recherche en sciences sociohumaines, Exploration critique des techniques, Collection : *Le sociologue*, Éditeur : *Presses Universitaires de France*.

**Kamdem (1996)**, Nouveau regard sur les pratiques de management au Cameroun, In Lalèyè I.-S., Panhuys H., Verhelst Th., Zaoual H. (dir.), Organisations économiques et cultures africaines : de l'homo oeconomicus à l'homo situs, *L'Harmattan, Paris*, pp 24-271.

**Kaplan et Norton (1992)**, The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action, *Harvard Business School Press*

**Kimberly (1981)**, Managerial innovation. [éd.] *Oxford University Press*. New York : Handbook of organizational design, pp 84-104.

**Kimberly et Evanisko (1981)**, « Organizational innovation : the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations », *Academy of Management Journal*, vol. 24, n°4, pp 689-713.

**Koenig (1993)**, « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de l'AGRH*, n°9, novembre.

**Koenig (1997)**, « Pour une conception infirmationniste de la recherche-action diagnostique »,

**Kogabayev et Maziliauskas(2017)**, s.l. The definition and classification of innovation, *Holistica* , Vol 8, *Issue 1* , pp 58-72.

**Kotler et Trias de Bes (2016**, pp 26), Les 4 niveaux d'innovation, *Revue Management International*, Vol. 2, n°1, automne.

**Lambert et Sponem (2009)**, La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie, *Dans Comptabilité Contrôle Audit* 2009/2 (Tome 15), pp 113-144

**Laperche (2002)**, Le carré organique de la valorisation de la recherche. Politiques et gestion de l'enseignement supérieur, 14(3), pp 171-198.

- **(2007)**, 'Knowledge capital' and innovation in multinational corporations, in *Int Journal of Technology and Globalisation*, 3 (1), pp.24-41.

**Laperche et al (2011)**, Contractualisation et valorisation de la recherche universitaire. *Marché et organisations*, 13(1), pp 107-136.

**Lauvergeon (2013)**, Un principe et sept ambitions pour l'innovation, Présidence de la république

**Lawrence et al (1967)**, Organization and environment : Managing differentiation and integration. *Administrative Science Quarterly*, pp 1-47.

**Le Masson et al (2006)**, Les processus d'innovation : Conception innovante et croissance des entreprises. s.l. : ACTUALITÉ DES LIVRES, Revue française de gestion – N°175/2007.

**Lee (2011)**, Incremental innovation and radical innovation : The impacts of human, structural, social, and relational, capital elements , dissertation Submitted to Michigan State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy Operations and Sourcing Management

**Levitt et List (2011)**, “Was There Really a Hawthorne Effect at the Hawthorne Plant ? An Analysis of the Original Illumination Experiments”, *American Economic Journal : Applied Economics*, 3, January, pp 224-238.

**Lewin (1946)**, Action Research and Minority Problems. Resolving Social Conflicts et Field Theory in Social Science. Washington : American Psychological Association, Jour-

*nal of Social Issues*, pp 2.

**Lewin (1951)**, Field theory in social science ; selected theoretical papers, Cartwright D., *New York, Harper et Row*

**Likert (1967)** The Human Organization : Its Management and Value, New York : McGraw-Hill, PP 258.

**Linder et Cantrell (2000)**, Changing Business Models : Surveying the Landscape. *Ac-centure Institute for Strategic Change*.

**Liouville et al (1998)**, Human Resource management and performances : Proposition and test of a causal Model, *Human systems Management*.

**Loning (2008)**, Le contrôle de gestion : organisation, outils et pratiques, Dunod, pp. 301.

**Mailhot et al (2007)**, La valorisation de la recherche : une nouvelle mission pour l'université?.

*Canadian Journal of Higher Education*, 37(1) **Marion et al (2000)**. « La valorisation de la recherche publique par la création d'entreprise », in Verstraete T. (dir), Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat, Editions Management et Société, pp.115-132.

**Martineau et al (2005)**, L'éducation interculturelle : problématique, fondements et principes d'action. Dans L'enseignement : profession intellectuelle, sous la direction de D. Simard et M. Mellouki, Québec . s.l. : *Les Presses de l'Université Laval*, pp. 207-236,3.

**Math Mazra et al (2019)**, Capital psychologique, Capital social de entrepreneur et performance des entreprises nouvellement créées : quelques particularités de l'hypercroissance, *Revue de l'entrepreneuriat* 18(2), pp.119-145.

**Mays et Pope (1995)**, « Qualitative Research : Rigour and qualitative research », *BMJ*, 311(6997), pp.109-112.

**Mc Clelland et al (1953)**, The achievement motive, *New York, Appleton Century Crofts*. **Mensch (1978)**, Stalemate Ying Technology : Innovation Overcome Tae Depression. *Cambridge (Mass)*.

**Mentzber et al (2001)**, Defining Supply Chain Management, *Journal of Business Logistics* 22(2)

**Michel Foudriat (2015)** : Le changement organisationnel, Réflexions sur les conceptions méthodologiques, *Dunod*.

**Mohamed Bayad et al (2016)**, Porteurs de projet en recherche d'un nouvel emploi et

entreprenariat : sortir de la dichotomie opportunité/nécessité, *Revue de l'entrepreneuriat*, vol.15.

**Myers et Baskerville(2004)**, Special Issue on Action Research in Information Systems : Making IS Research Relevant to Practice : Foreword, Vol 28, N°3, *Special Issue on Action Research in Information Systems*.

**Nagel (1979)** Mortal Questions. Cambridge : *Cambridge University Press*.

**Owono et Maingari (2021)**, La recherche universitaire et culture de l'innovation. Editions Francophones Universitaires d'Afrique, 1(3), pp 291-316.

**Noble et Al (1997)**, Digital Diploma Mills, Part I, "The Automation of Higher Education.

**OCDE (2010)** Stratégie de l'OCDE pour l'innovation.

**OCDE (2013)**, Commercialising public research : New trends and strategies, Paris : OCDE. *Publishing of Management*, 26(4), pp.582-595.

**Le Manuel d'Oslo (2005)**, « principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation ».

**Philippart et Verstraete (2019)**. La valorisation sociétale et managériale de la Philippe **Chapellie(1997)**, Profils de dirigeants et données comptables de gestion en PME recherche en gestion, Vol 10, n°1, 1997, pp.9-41

**Pichot et Al (1991)**. La naissance de la science. [éd.] Paris Gallimard. 1991. Vol. 1, Mésopotamie, Égypte Vol. 2, Grèce présocratique.

Polit et Hungler (1999), Nursing research : principes and methods, 6th ed *Tous les formats et éditions*

**Rey (2006)**, Le savoir universitaire : un savoir sans problème? Dans Situations de formation et problématisation

**Robert Boyer et Orléan(1991)**, Les transformations des conventions salariales entre théorie et histoire. D'Henry Ford ou fordisme . [éd.] *Revue économique*. Vol.42, n°2.

**Rogers (1995)**, Diffusion of innovation, Free Press, New York, 4th edition, *Enhancing collaborative innovation in the public sector*.

**Rapoport (1970)**, La théorie moderne des systèmes : un guide pour faire face aux changements,

*Revue française de sociologie*, pp. 23-46

**Rouet et al (2002)**, The role of metatextual knowledge in text comprehension : Some

issues in development and individual differences. s.l. : *Kluwer Academic Press*.

**Saporta et Kombo (2000)** , L'entrepreneuriat africain : mythe ou réalité, dans Vers- traete (dir), Histoire d'entreprendre - les réalités de l'entrepreneuriat, *éditions Management et Société*.

**Savall et al (2019)**, Valoriser la recherche par l'expérimentation en entreprise. Cas du modèle de management socio-économique, *Rev. Fr. Gest* Vol 45, N°284

**Sauermann et Cohen (2010)**, What Makes Them Tick? Employee Motives and Firm Innovation, *Management Science* 56(12) pp 2134-2153. **Schumpeter (1928)**, The Instability of Capitalism . s.l. : *The Economic Journal*, vol. 38, n°151, Sep. pp.361-386.

Schmitt(2004), Les Études philosophiques, n°68, Éditeur : *Presses Universitaires de France*

**Shapiro (1975)**, The displaced, uncomfortable entrepreneur. *Psychology Today*,9(6), pp 83.

**Sørensen et al (2011)**, Administration et Society, 43(8), pp.842-868, *Extreme Competition : Innovation and the Great 21st Century Business*.

**Storey (2003)**, Cultural Studies and the Study of Popular Culture, *University of Georgia Press*, pp 176. **Taylor(1911)**, The Principles of Scientific Management, *Harper et Brothers*.

**Teece et al (1997)**, "Dynamic Capabilities and Strategic Management. s.l. : Strategic Management Journal.

**Thietart (2014)**, Méthodes de recherche en management, Collection : *Management Sup* ; Éditeur : *Dunod*. Timmers (1998) « Business Model for Electronic Markets », *Electronic Markets*, Vol. 8, n°2, pp.3-8.

**Van de Ven (1986)**, Central Problems in the Management of Innovation, *Management Sciences Journal*, Vol. 32, N°5, Organization Design, pp. 590-607.

**Viscio et Pasternack (1996)** « Toward a new Business Model », <http://www.strategybusiness.com/>, 1996, dernier accès 30 août 2007

**Wolfe (1994)**, Organizational Innovation : Review, Critique and Suggested Research Directions,*Journal of Management Studies*.

**Walker et al (2010)**, Management innovation and organizational performance : The mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), pp 367-386.

**Woodger (1939)**, The technique of theory construction, *Encyclopedia of United Science*

Vol 2 **Woodward (1958)**, Management and Technology, H.M. Stationery Office, pp.40.

**Yakoub et Achelhi (2021)**. Fondements théoriques et importance de l'innovation : Regards des auteurs au cours des années. *Revue Internationale du Chercheur*.

**Yvon Gasse (2003)**, L'influence du milieu dans la création d'entreprises, *Revue Organisations Territoires*, 12(2), pp 49-56.



**Annexe 2 : guide d'entretien**



**ENTRETIEN AUPRES DES ENTREPRISES**

**THEME: VALORISATION DE LA RECHERCHE UNIVERSITAIRE ET INNOVATION MANAGÉRIALE DANS LES ENTREPRISES AU CAMEROON**

**Présentation du projet** : ce guide d'entretien vous est soumis dans une logique essentiellement académique. Les réponses que vous fournirez aux questions posées seront mises en commun et analysées globalement pour la rédaction d'un mémoire de recherche en science de gestion qui vise à mettre en valeur la contribution de la recherche dans le cadre des activités quotidiennes des très petites entreprises au Cameroun entend que source d'innovation.

Aussi, nos travaux visent à évaluer le niveau de coopération existant entre les chercheurs et les entreprises portées par leurs managers ; afin de savoir si les résultats des recherches produites sont réellement utilisés par les entreprises.

Votre participation à cette enquête est un encouragement pour nos travaux et grâce à vos réponses, nous ferons un pas de plus vers l'avant dans notre analyse et dans la recherche académique.

Nous vous remercions d'avance d'avoir accepté de faire avancer la recherche par votre franche collaboration.

**Confidentialité** : les informations collectées au cours de cette enquête garderont un caractère confidentiel au terme de la loi N°91/023 sur les recensements et enquêtes statistiques au Cameroun. Elles ne peuvent être utilisées à des fins de répressions économiques.

**Présentation de l'entreprise**

1. Nom de l'entreprise.....
2. Région..... Ville..... Adresse..... Téléphone.....
3. Année de création..... Fondateur.....
4. Taille de l'entreprise (cocher la case correspondante).

Taille de l'entreprise	TPE	PE	PME	GE
Nombre d'employés	0-9 <input type="checkbox"/>	10-49 <input type="checkbox"/>	50-499 <input type="checkbox"/>	Plus de 500 <input type="checkbox"/>

5. Statut juridique de l'entreprise (cocher la case correspondante)

SNC  SAS  SA   
 SCS  ETS  GIE   
 SARL  Coopérative  Aucun

**Présentation du profil du manager**

1. Nom et prénom:.....
- Âge..... Sexe : M  F
2. Niveau d'étude.....
3. Nombre d'années d'expérience : moins de 0 à 01 an  02 à 04 ans  de 05-09ans  supérieur ou égal à 10 ans .
4. Religion :  chrétien  musulman  animiste, autres.....
5. Situation matrimoniale : marié  célibataire
6. Présenter votre entreprise (votre activité, son organisation,).

**THÈME I : Appréhension du manager vis-à-vis de la valorisation de la recherche  
Universitaire en vue de l'innovation managériale des entreprises**

Question 1 : Selon vous c'est quoi la recherche ? C'est quoi l'innovation (managériale) ?

Question 2 : Que pensez-vous des travaux de recherches produits par les universités ?

Question 3: Vous avez déjà eu recours à des chercheurs ou à leurs travaux pour résoudre des problèmes rencontrés par votre entreprise ? OUI  NON

Si oui présenter l'objet de cette recherche et les résultats ?

**THÈME II : Valorisation de la recherche universitaire en vue de  
l'innovation managériale**

Question 4: Quelles sont les difficultés rencontrées par votre entreprise et comment manager vous ces difficultés (Menaces et faiblesses) ?

Question 5 : Comment la recherche universitaire peut-elle vous aidez à transformer vos difficultés en opportunités ? Autrement, comment la recherche universitaire peut-elle contribuer à la résolution des problèmes rencontrés par les entreprises ?

Question 6 : Dans la mise en place des recommandations des chercheurs, quels sont les outils innovants qui ont été utilisé pour améliorer votre gestion ?

10.png

**Annexe 3 : résultats de la recherche**

<b>Profil sociodémographique des managers</b>		
<b>Variable</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Taille de l'échantillon	20	100%
<b>Statut professionnel</b>		
<b>Sexe</b>		
Masculin	18	90%
Féminin	2	10%
<b>Âge (en années)</b>		
25-29 ans	6	30%
30-34 ans	5	25%
35-39 ans	2	10%
40-44 ans	3	15%
45-49 ans	2	10%
50-54ans	2	10%
<b>Année d'expériences</b>		
0-1an	4	20%
02 à 04 ans	6	30%
05 à 09ans	6	30%
10 ans et plus	4	20%
<b>Réligion</b>		
Chrétien	14	70%
Musulman	3	15%
Anémiste	0	0%
Autres	3	15%
<b>Situation matrimoniale</b>		
Marié	15	75%
Célibataire	5	25%
<b>Niveau d'étude</b>		
Niveau ≤Baccalureat	6	30%
L1 à L3	8	40%
Master 1-Master 2	6	30%
<b>Connaissances en sciences de gestion</b>		
Formation en sciences de gestion	8	40%
Autres formations	12	60%

**Appréhension du manager vis-à-vis de la valorisation de la Recherche Universitaire (RU) et l'innovation managériale des entreprises**

Questions	Répondants	%
Echantillon	20	100%
<b>Connaissances du manager (Innovation et Recherche)</b>		
Selon vous c'est quoi la recherche( Université) ?	20	100%
C'est quoi l'innovation (managériale) ?	20	100%
<b>Appréhension du manager de la recherche universitaire</b>		
Aucune idée des recherches universitaires	6	30%
La recherche universitaire importante mais faible valorisation	2	10%
La recherche universitaire importante au développement des connaissances	12	60%
<b>Recours à la recherche par l'entreprise</b>		
Non nous n'avons jamais eu recours à des chercheurs ou leurs travaux	9	45%
Au regard de nos aptitudes académiques et intellectuels nous menons nos propres recherches en interne	5	25%
Oui, nous faisons souvent appel à des chercheurs professionnels, à des cabinet, des organisations, des laboratoires de recherches	6	30%
oui, nous avons déjà souvent recours à des recherches universitaires	0	0%
<b>Contribution de la recherche universitaire(RU) à l'innovation managériale</b>		
<b>Les difficultés ou menaces de l'entreprise</b>		
Difficultés liées à la gestion du personnel	10	50%
Problèmes logistique et gestion de stock	5	25%
Marketing,gestion commercialorganisations...etc	5	25%
<b>Contribution de la recherche universitaire</b>		
Aucune idée des solutions des recherches universitaire	12	60%
Théorique et sans grande utilité pour les praticiens	1	5%
Apport en connaissances innovantes	7	35%
<b>Mise en pratique des recommandations (Niveau de satisfaction)</b>		
Nous sommes satisfait au regard des différents changements qui ont été fait, et des résultats engrangés	10	91%
Pas satisfait	1	9%

# Table de matière

Sommaire	i
Avertissement	i
Dédicace	ii
Remerciements	iii
Liste des abréviations	iv
Liste des tableaux	vi
Liste des graphiques	vii
Résumé	vii
Abstract	viii
Introduction Générale	1
<b>I CADRE CONCEPTUEL ET ANCRAGE THÉORIQUE DE LA VALORISATION DE LA RECHERCHE ET L'INNOVATION MANAGÉRIALE</b>	<b>12</b>
<b>Chapitre 1 APPROCHE CONCEPTUELLE DE LA VALORISATION DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE</b>	<b>14</b>
Section 1. Essai de clarification du concept de valorisation de la recherche . . . . .	15
1.1. Les dimensions du concept de la recherche . . . . .	15
1.1.1. Origines et évolution de la recherche . . . . .	15
1.1.2. Définition du concept de recherche . . . . .	17
1.1.3. Typologie de recherche . . . . .	17

1.2. Profil du chercheur et sa contribution à l'avancement de la connaissance	20
1.2.1. Les chercheurs universitaires (enseignant et étudiants chercheurs)	20
1.2.2. Les centres et instituts de recherches (Privée et public)	21
1.2.3. Service de recherche-développement en entreprise	21
1.3. Valorisation de la recherche pour l'évolution de la connaissance	23
1.3.1. La valorisation académique de la recherche	23
1.3.1.1. La valorisation des recherches des universités publiques	25
1.3.1.2. Valorisation de la recherche des universités privée et écoles d'ingénierie	26
1.3.2. La valorisation hors académique	27
1.3.2.1. Valorisation marchande de la recherche	28
1.3.2.2. La valorisation non marchande de la recherche	29
Section 2. Essai de clarification du concept d'innovation managériale	31
2.1. Dimension du concept d'innovation	32
2.1.1. Origines, évolution et définitions du concept d'innovation	32
2.1.2. Les typologies d'innovation	34
2.2. La datation et le degré de l'innovation	36
2.2.1. La datation de l'innovation	36
2.2.2. Cycle de vie et le degré d'innovation	36
2.3. Le profil des entreprises et les pratiques d'innovations managériales	39
2.3.1. Innovation managériale dans les entreprises publiques	39
2.3.2. Innovation managériale dans les entreprises privées	39
2.4. Les obstacles à la valorisation des recherches pour l'innovation managériale	40

**Chapitre 2 CONTRIBUTION DE LA RECHERCHE UNIVERSITAIRE EN VUE DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE ET LA MISE EN PRATIQUE DES RECOMMANDATIONS** **44**

Section 1. Revue théorique de la contribution de la recherche universitaire en vue de l'innovation managériale	46
1.1. Les approches théoriques de l'innovation managériale	46

1.1.1. Contributions historiques de la recherche pour l'innovation managériale . . . . .	47
1.1.2. Fixation théorique de la recherche pour l'innovation managériale	48
1.1.2.1. La théorie du changement organisationnel . . . . .	48
1.1.2.2. Théorie de la diffusion et de la traduction de l'innovation .	50
1.2. Les différentes approches innovantes du management . . . . .	51
1.2.1. Les styles de managements selon Kurt Lewin . . . . .	51
1.2.2. Les styles de managements selon Rensis Likert . . . . .	53
1.2.3. Le management par objectif (MPO) de Peter Drucker . . . . .	55
Section 2. Revue de la littérature sur les recherches en vue de l'innovation managériale : le profil du manager . . . . .	56
2.1. Le Profil du manager et le pilotage de l'innovation managériale . . . . .	57
2.1.1. Le profil psychologique du manager . . . . .	58
2.1.2. Le profil socio-professionnel du manager . . . . .	59
2.2. Perception du manager et la valorisation des recherches . . . . .	60
2.2.1. Les motivations pull du manager pour l'innovation . . . . .	60
2.2.2. Les motivations Push du manager pour l'innovation . . . . .	61
2.3. Quelques outils pratiques pour l'innovation managériale résultat de la recherche . . . . .	62
2.3.1. Le tableau de bord de Kaplan et Norton (1992) . . . . .	62
2.3.2. La genèse et extension du contrôle de gestion d'Henri Bouquin	63
2.3.3. Le Business Model (BM) . . . . .	64
2.3.4. La supply chain (La chain de valeur) . . . . .	65

## **II CADRE OPÉRATOIRE DE LA VALORISATION DE LA RECHERCHE EN VUE DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE 69**

### **Chapitre 3 TERRAIN DE RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE DE LA VALORISATION DE LA RECHERCHE UNIVERSITAIRE EN VUE DE L'INNOVATION MANAGÉRIALE DANS LES ENTREPRISES 71**

Section 1. Présentation du terrain de recherche . . . . .	71
1.1. Répartition des entreprises au Cameroun . . . . .	72

1.1.1. Répartition spatiale des entreprises au Cameroun . . . . .	72
1.1.2. Répartition des entreprises du point de vue de la forme juridique	73
1.1.3. Répartition des entreprises du point de vue des branches d'activités au Cameroun . . . . .	73
1.2. Dynamisme des entreprises camerounaises . . . . .	75
1.2.1. Évolution du nombre d'entreprises . . . . .	75
1.2.2. Évolution de l'activité et des profits . . . . .	76
1.3. Présentation de l'échantillon étudié . . . . .	77
1.3.1. Présentation du profil des entreprises de l'échantillon . . . . .	77
1.3.2. Présentation du profil des managers interrogés . . . . .	79
Section 2. Méthodologie et posture épistémologique de la recherche . . . . .	80
2.1. Approche méthodologique de recherche . . . . .	80
2.1.1. Choix méthodologique et justification de la méthodologie . . . . .	80
2.1.2. Description du processus de collecte des données . . . . .	83
2.1.2.1. Présentation de l'outil de collecte . . . . .	83
2.1.2.2. Réceptivité à l'entretien . . . . .	86
2.1.2.3. L'intérêt du recours au guide d'entretien . . . . .	87
2.2. Positionnement épistémologique . . . . .	88
2.2.1. Le post-positivisme . . . . .	89
2.2.2. Le constructivisme . . . . .	89
2.2.3. L'interprétativisme . . . . .	90
2.2.4. Le réalisme critique . . . . .	91
<b>Chapitre 4 VALORISATION DE LA RECHERCHE UNIVERSITAIRE ET L'INNOVATION MANAGÉRIALE : LECTURE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS</b>	<b>92</b>
Section 1 : Présentation et interprétation des résultats . . . . .	92
1.1. Appréhension du manager vis-à-vis de la valorisation de la recherche universitaire à l'innovation managériale dans les entreprises . . . . .	93
1.1.1. Présentation et interprétation de la relation entre l'appréhension du manager et la valorisation de la recherche universitaire à l'innovation managériale dans l'entreprise . . . . .	93

1.1.2. Présentation et interprétation de la relation entre la psychologie du manager et la valorisation de la recherche universitaire dans l'entreprises . . . . .	95
1.1.3. Présentation et interprétation de la relation entre la coopération inter-sphère et la valorisation des recherches universitaire	96
1.2. Contribution de la recherche universitaire à l'innovation managériale .	98
1.2.1. Présentation et interprétation de la contribution de la recherche universitaire à l'innovation managériale dans l'entreprise . . . . .	98
1.2.2. Présentation et interprétation de la relation entre la valorisation de la recherche universitaire et la résolution des difficultés rencontrées par les entreprises . . . . .	100
1.2.3. Présentation et interprétation de la relation entre la valorisation de la recherche universitaire et l'innovation managériale.	102
Section 2. Discussions des résultats et propositions pour une meilleure valorisation des recherches universitaires liées à l'innovation managériale . . . . .	106
2.1. Discussion des résultats liés à la relation entre valorisation de la recherche universitaire et l'innovation managériale dans l'entreprise. .	107
2.1.1. Discussion des résultats portant sur relation entre l'appréhension du manager et la valorisation de la recherche universitaire à l'innovation managériale . . . . .	107
2.1.1.1. Discussion des résultats portant sur la relation entre les connaissances du manager et la valorisation de la recherche universitaire à l'innovation managériale. . . . .	108
2.1.1.2. Discussion des résultats liés à la relation entre la psychologie du manager et la valorisation de la recherche universitaire dans l'entreprise. . . . .	108
2.1.1.3. Discussion des résultats liés à la relation entre la coopération inter-sphère et la valorisation de la recherche universitaire à l'innovation managériale . . . . .	109

2.1.2. Discussion des résultats portant sur la contribution de la recherche universitaire à l'innovation managériale dans l'entreprise . . . . .	110
2.1.2.1. Discussion des résultats autour des difficultés rencontrées par les entreprises. . . . .	110
2.1.2.2. Discussion des résultats liés à la relation entre la valorisation de la recherche universitaire et la résolution des difficultés rencontrées par les entreprises. . . . .	111
2.1.2.3. Discussion des résultats portant sur la relation entre la valorisation de la recherche universitaire et l'innovation managériale. . . . .	112
2.2. Proposition pour une meilleur valorisation de la recherche universitaire	113
2.2.1. Suggestions à l'endroit des universités . . . . .	113
2.2.2. Suggestions principales à l'endroit des entreprises . . . . .	114
2.2.3. Suggestions à l'endroit de l'État et des autres partenaires . . . . .	115
<b>Table de matière</b>	<b>136</b>