

Appel à articles - Numéro thématique

LES TRANSFORMATIONS MANAGERIALES : UN LEVIER DE PERFORMANCE ?

Éditeurs(s) invité(s) :

Ouidad Yousfi, Université de Montpellier

Sophie Boutillier, Université du Littoral Côte d'Opale

Pendant très longtemps, l'innovation a été explorée sous un angle restrictif purement technique et technologique, principalement à travers la mesure des efforts déployés pour innover ou ce que l'innovation produit.

D'ailleurs, les recherches empiriques, pour cerner le potentiel innovant d'une structure, se rabattent sur des mesures de l'input nécessaire à l'innovation (par exemple les dépenses en R&D) et/ou de l'output de l'innovation (par exemple le nombre de nouveaux produits et/ou procédés introduits sur le marché ou encore le nombre de brevets). Toutefois, l'innovation¹ peut conduire à un nouveau mode d'organisation de la production, de la distribution, à trouver un nouveau business model (système de reprise vente, *low cost*), à inventer une nouvelle manière de communiquer et de vendre en créant une communauté autour d'un produit ou service², à créer une innovation sociale (aider les jeunes à financer leurs études en utilisant une plate-forme de dons ou prêts en crowd) (Laperche, 2015). En effet, l'innovation pourrait être managériale et échapper ainsi à cette approche conventionnelle qui peine à décrire les transformations que connaissent les entreprises et les structures (De Beaufort et Yousfi, 2017).

¹ <http://www.bpifrance.fr/Vivez-Bpifrance/Actualites/Innovation-Nouvelle-Generation-un-nouveau-regard-sur-l-innovation-9491>

² Des exemples sur [www. Businessmodelgeneration.com](http://www.Businessmodelgeneration.com)

Il est à signaler, dans ce sens, que depuis 2007, l'OCDE³ démontre que plus de 50% des innovations ne sont ni techniques ni technologiques. L'OCDE valorise fortement la place de l'innovation managériale et rappelle que la définition de l'innovation comme le développement de nouvelles technologies favorisant la création de nouveaux produits et/ou l'implémentation de nouveaux processus, est une définition biaisée, très orientée vers les dimensions les plus visibles induisant de grands changements de pratiques et des outils/processus de production. Or, les innovations résultant de la recherche et du développement ne représentent qu'une partie réduite de l'innovation. La mise en place de nouveaux concepts pour une entreprise/structure, l'introduction de nouveaux services pour un marché/secteur et l'adaptation de produits/services à une nouvelle clientèle sont aussi des formes d'innovation. C'est pour cette raison que l'OCDE⁴ adopte une définition inclusive de l'innovation qui recense quatre grands types d'innovation :

- L'innovation produit,
- L'innovation processus,
- L'innovation marketing,
- L'innovation organisationnelle.

Plusieurs définitions ont été avancées pour cerner les innovations managériales (Le Roy et al., 2013 ; Chapellier et al., 2017) et il est à noter que les premières définitions marginalisaient les acteurs et les processus générant ces pratiques. Il en va ainsi de la définition de Kimberly (1981) où sont considérées comme innovations managériales : « *tout programme, produit, technique innovant pouvant affecter la qualité ou le volume d'informations utilisable dans le processus de décision* », approche qui n'explique pas la naissance de ces nouvelles pratiques. La littérature sur les innovations managériales n'a prêté que récemment attention aux acteurs impliqués dans ces processus d'innovation. Hamel (2006) s'est davantage focalisé sur l'équipe dirigeante, notamment son mode de fonctionnement, et conclut que les innovations managériales sont : « *toutes les pratiques managériales qui se distinguent des processus et des principes de management existant* ». A leur tour, Birkinshaw et al. (2008) analysent le processus sous-tendant la mise en place de nouvelles pratiques managériales permettant d'atteindre des objectifs plutôt d'ordre organisationnel. Enfin, Mol et Birkinshaw (2009) généralisent cette

³ www.oecd.org/innovation/strategie

⁴ <https://www.oecd.org/site/innovationstrategy/defininginnovation.htm>

définition en considérant que les innovations managériales sont « *toutes les pratiques de management nouvelles pour l'entreprise, dont le but est d'améliorer sa performance* ».

Le développement de la littérature sur les innovations managériales qui valorise le rôle des acteurs, - qu'ils soient salariés, dirigeants ou parties prenantes -, nous conduit à poser la question de l'accès des femmes aux postes de pouvoir et de son impact sur le management et la gouvernance de l'entreprise.

A l'inverse des autres types d'innovation, très portés sur l'output de l'innovation, les individus et leurs interactions sont au cœur de l'innovation organisationnelle. La mise en place d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail et/ou des relations avec les parties prenantes et l'environnement de l'entreprise, dépendent étroitement de la dimension humaine. Elles font plus de place aux initiatives individuelles et au travail collectif. Citons, à titre d'exemples, les initiatives suivantes :

- « The Seven-Day Weekend » de Ricardo Semler, le CEO de SEMCO qui prêche la prise de pauses pour mieux solutionner les problèmes⁵ ;
- L'entreprise libérée de Jean-François Zobrist, l'ancien directeur de FAVI où la structure hiérarchique s'est effacée pour favoriser la pleine écoute des équipes dans une démarche pleinement recentrée sur le client⁶ ;
- Certaines entreprises ont même abattu toutes les frontières les séparant de leurs clientèles, comme MorningStar proposant des informations sur les placements en Amérique du Nord, en Europe, en Australie et en Asie et où les clients sont des investisseurs, des conseillers financiers, des gestionnaires d'actifs...⁷
- Les crises, notamment la crise sanitaire du Covid 19, favorisent des transformations managériales en rupture avec les modèles d'organisation conventionnels. Elles ont un impact majeur sur l'organisation du travail dans les entreprises et leur management. Certaines entreprises ont privilégié le télétravail et un management à distance dépendant et favorisant les nouvelles technologies, un management en ligne induisant souvent des formes de résistance et d'appréhension quant à la reconnaissance même du travail en ligne. D'autres entreprises ont été contraintes de réinventer leurs méthodes de travail et leurs processus, voire « d'écraser » leurs structures pour s'adapter aux nouvelles réalités. Des questions comme celle de la distanciation sociale ou du rôle social de l'entreprise ont eu (et auront encore) un impact majeur sur le management, un management désormais

⁵ <https://www.letemps.ch/economie/ricardo-semmler-patron-preche-prendre-pauses-mieux-pouvoir-agir>

⁶ <http://www.favi.com/management/>

⁷ https://www.morningstar.com/blog/2019/06/18/great-advice.html?cid=RED_EOL0001

dépendant des acteurs en bas de l'échelle hiérarchique. Le contrôle de gestion au sein des entreprises est chamboulé. Il s'appuie désormais de plus en plus sur la flexibilité et la capacité d'adaptation de ces acteurs sur le terrain, des acteurs qui s'inventent intrapreneurs. Les liens de l'entreprise avec son environnement et son rôle sont remis en question et challengeant son mode de management.

Ces entreprises, loin d'être des cas uniques, se sont inscrites dans une logique d'alignement stratégique, écrasant de plus en plus les structures verticales et favorisant ainsi des interactions agiles, flexibles et rapides. L'innovation pouvant provenir des niveaux hiérarchiques les plus bas, réduire le temps de réponses entre le sommet et la base de la structure hiérarchique est devenu indispensable pour développer les opportunités d'innover.

Aujourd'hui, les niveaux hiérarchiques multiples ne permettent pas de répondre à temps aux attentes des parties prenantes et de profiter des opportunités présentes dans l'environnement. « Ecraser » la structure est un défi stratégique plus contraignant dans les grands groupes qui souffrent des problèmes de communication, empêchant ainsi les échanges et l'appropriation des projets innovants par les équipes.

Repenser la hiérarchie est une innovation organisationnelle remettant en question la structure de l'entreprise, ses frontières et même son rôle. Le but est de créer un environnement inclusif et propice aux idées et aux initiatives, notamment celles innovantes.

Pour booster leurs potentiels innovants, les entreprises permettent de plus en plus aux salariées de développer des projets « personnels » sur un temps de travail rémunéré. C'est ce qui a permis en 1968 (mais commercialisé dans les années 1980) d'inventer le Post-it chez 3M. Cette pratique est depuis adoptée et adaptée par de nombreuses entreprises, même géantes, comme Google, Renault, et Air France-Sodeci. Ces entreprises consacrent une part de leur budget à des dispositifs de financement, de formation, voire même d'évolution de carrières pour encourager la créativité de leurs salariés.

Le but de ce numéro spécial est de mieux comprendre les innovations organisationnelles et leurs impacts sur les autres formes d'innovations, sur la structure de l'entreprise et ses frontières ainsi que sur ses performances financière et sociale (Besbes et al., 2013, Richez-Battesti, Vallade, 2018 ; Boutillier, Castilla Ramos, 2009).

Calendrier indicatif :

- **Mai 2020** : Publication de l'appel à articles
- **31 janvier 2021** : Réception des intentions de soumissions (une page) ;
- **15 février 2021** (*au plus tard*) : Retour sur les intentions ;
- **1^{er} mai 2021** : Réception des versions 1 pour évaluation en double aveugle ;
- **1^{er} novembre 2021** (*au plus tard*) : Décision sur la version 1 ;
- **2 février 2022** : Réception des versions 2 corrigées pour évaluation ;
- **1^{er} juin 2022** : Décision des versions 2 ;
- **1^{er} octobre 2022** : Réception des versions 3 finalisées et acceptation finale ;
- **Janvier 2023** : Publication du numéro thématique.

Les résumés et les textes sont à envoyer à :

Ouidad.yousfi@umontpellier.fr

Sophie.boutillier@univ-littoral.fr

Marché & Organisations sur Cairn :

<https://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations.htm>

Bibliographie

Besbes A., Aliouat B., Gharbi J. E., 2013, L'impact de l'innovation managériale sur la performance, *Revue Française de Gestion*, N°235, p. 161-174.

Birkinshaw J., Hamel G., Mol M.J., 2008, Management innovation, *Academy of Management Review*, Vol. 33, N°4, p. 825-845.

Boutillier S., Castilla Ramos B., 2009, Gouvernance et responsabilité sociale des entreprises, *Marché & organisation*, N°9, p. 89-118

Chapellier P., Mazars-Chapelon A., Mignon S., Villesèque-Dubus F., 2017, *L'innovation managériale, les multiples voies d'une spirale vertueuse*, EMS Editions.

De Beaufort, V., Yousfi, O, 2017, Le leadership mixte : un potentiel d'innovation pour l'entreprise, chapitre dans l'ouvrage *L'innovation managériale, les multiples voies d'une spirale vertueuse*, EMS Editions, p. 65-84.

Hamel, G., 2006, The why, what and how of management innovation, *Harvard Business Review*, Vol. 84, p. 72-84.

Kimberly J.R., 1981, Managerial innovation P.C. Nystrom et W.H. Starbuck (éds.), *Handbook of organizational design*, Oxford University Press, Oxford, p. 84-104.

Laperche B., 2015, La croissance de la firme, taille versus organisations en réseau, *Marché & Organisations*, *Marché & Organisations*, N°23, p. 123-143.

Le Roy F., Robert M., Giuliani P., 2013, L'innovation managériale, *Revue Française de Gestion*, N° 235, p. 77-99.

Mol, M. J., Birkinshaw, J., 2009, The sources of management innovation: When firms introduce new management practices, *Journal of Business Research*, Vol. 62, N°12, p. 1269-1280.

Richez-Battesti N., Vallade D., 2018, L'innovation sociale entrepreneuriale, *Marché & organisations*, N°31, p. 61-80.