

## ST-AIMS 9 : Innovations managériales et Grand Challenges : quelles perspectives de recherche autour des innovations managériales responsables/ durables ?

---

### Responsables :

**Responsable Principal 1 :** Mattelin-Pierrard Caroline (Université Savoie Mont Blanc, IUT d'Annecy, IREGÉ) – [caroline.mattelin@univ-smb.fr](mailto:caroline.mattelin@univ-smb.fr)

**Responsable 2 :** Dubouloz Sandra (Université Savoie Mont Blanc, IUT d'Annecy, IREGÉ) – [sandra.dubouloz@univ-smb.fr](mailto:sandra.dubouloz@univ-smb.fr)

**Responsable 3 :** Letierce Clara (Burgundy School of Business, CEREN) – [clara.letierce@bsb-education.com](mailto:clara.letierce@bsb-education.com)

**Responsable 4 :** Matthieu Battistelli (Université Savoie Mont Blanc, IAE Savoie Mont Blanc, IREGÉ) – [matthieu.battistelli@univ-smb.fr](mailto:matthieu.battistelli@univ-smb.fr)

**Mots-clés :** Grand Challenges, Innovation managériale, Nouvelles formes organisationnelles

### Appel à communications

---

Le changement climatique, l'accroissement des écarts de richesse, les instabilités politiques, la numérisation incontrôlée sont quelques-uns des enjeux majeurs et globaux auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui (Gümüşay et al., 2022). Si certains d'entre eux ne sont pas totalement nouveaux, leurs manifestations dans notre vie quotidienne n'ont jamais été aussi importantes et leur place dans les débats publics n'a jamais été aussi grande. Pour les étudier, certains chercheurs parlent de grands défis ou *Grand Challenges*, définis comme des « barrières critiques spécifiques qui, si elles étaient levées, contribuent à résoudre un problème sociétal important avec une forte probabilité d'impact mondial grâce à une mise en œuvre généralisée » (George et al., 2016, p. 1881). Ces auteurs indiquent également que ces problèmes complexes, globaux et à grande échelle peuvent être résolus par le biais d'efforts collaboratifs et sociaux. Encourager les dialogues et innovations devient alors essentiel.

L'émergence de ces *Grand Challenges* a conduit certaines organisations à évoluer et à se transformer pour intégrer dans leur fonctionnement de nouveaux enjeux tels que l'agilité, l'intelligence collective, le sens au travail, la démocratisation, etc. Ainsi, une littérature croissante étudie la manière dont les organisations peuvent participer à la résolution des *Grand Challenges* (Gariel et Bartel-Radic, 2024 ; George et al., 2016) notamment à travers un large éventail des réponses organisationnelles (Battilana et Dorado, 2010 ; Berkowitz, Bucheli et Dumez, 2017 ; Ferraro, Etzion et Gehman, 2015).

Du point de vue académique, il est toutefois étonnant que l'innovation managériale reste largement ignorée quant à sa contribution possible en réponse à ces grands enjeux. Cela paraît d'autant plus surprenant que la dimension managériale semble centrale dans la littérature sur les *Grand Challenges* que ce soit en termes de bonnes pratiques à adopter ou de management des acteurs (Gariel et Bartel-Radic, 2024), notamment dans les partenariats public-privé (George, Fewer, Lazzarini, McGahan et Puranam, 2024). Des auteurs montrent par exemple que les formes organisationnelles

existantes sont inadaptées pour faire face aux *Grand Challenges* (Ferraro et al., 2015). Des appels à contributions sur les changements organisationnels nécessaires pour faire face aux *Grand Challenges*, notamment à travers de nouvelles formes et mécanismes, ont été lancés mais sans réel écho à ce jour (Luo, Zhang et Marquis, 2016). A travers une revue de la littérature sur les formes organisationnelles capables de faire face aux *Grand Challenges*, Kaufmann et Danner-Schröder (2022) identifient six différentes formes et montrent que s'attaquer aux *Grand Challenges* commence par les collectifs et par une certaine culture de la protestation.

De plus, l'un des huit Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations unies (George et al., 2016), le « travail décent et la croissance économique », est particulièrement d'actualité. Les expérimentations d'innovations managériales visant à remettre l'humain au centre de l'entreprise (e.g. semaine de 4 jours, le télétravail) se sont ainsi intensifiées (Campbell, 2023 ; Ferrara, Pansini, De Vincenzi, Buonomo et Benevene, 2022). C'est également le cas des organisations dites "libérées" ou des "*self-managing organisations*" dans lesquelles la prise de décision est décentralisée et l'autonomie des salariés mise au premier plan (Battistelli, 2021 ; Gilbert, Raulet-Croset et Teglborg, 2017 ; Lee et Edmondson, 2017). Ces dernières seraient mieux adaptées pour relever les *Grand Challenges* que les bureaucraties traditionnelles (Bres, Raufflet et Boghossian, 2018).

Une réflexion plus poussée sur les innovations managériales et formes organisationnelles à l'aune des *Grand Challenges* pourrait donc ouvrir de riches perspectives de recherche. En effet, l'innovation managériale est généralement définie comme une innovation non technologique de procédés comprenant les pratiques, outils, procédés, techniques, structures organisationnels et managériaux, nouveaux (pour l'entreprise qui les génère ou les adopte) et destinés à améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'organisation (Birkinshaw, Hamel et Mol, 2008 ; Damanpour et Aravind, 2012 ; Dubouloz, 2013). Ce nouveau prisme de lecture pourrait ainsi inviter à étudier les résultats d'innovations managériales plus responsables ou durables, mais aussi les changements inhérents à la manière dont elles sont exploitées et aux processus visant à les développer, comme cela a été fait pour les innovations technologiques et l'innovation ouverte (Adams, Jeanrenaud, Bessant, Denyer et Overy, 2016 ; Ahn, Roijackers, Fini et Mortara, 2019).

Plus particulièrement, cette ST-AIMS a pour ambition d'accueillir des travaux d'ordre théorique, méthodologique et empirique, autour de plusieurs thématiques, parmi lesquelles :

### **Innovations managériales responsables/durables**

- Une innovation managériale peut-elle être durable ou responsable au même titre qu'une innovation technologique (Adams et al., 2013) ? Si tel est le cas, comment les définir et les identifier ? Une approche par les *Grand Challenges* est-elle souhaitable malgré le flou et l'effet de mode qui entourent ce concept (Gariel et Bartel-Radic, 2024) ? Ne s'agit-il pas d'une nouvelle mode managériale (Abrahamson, 1996 ; Carton, Parigot et Roulet, 2024) ?
- Dans une perspective éthique et normative, toute innovation managériale ne devrait-elle pas être responsable (Pavie, 2020) ?
- Si plusieurs innovations managériales intègrent une dimension humaniste telle que l'entreprise libérée (Gilbert, Raulet-Croset et Teglborg, 2021 ; Mattelin-Pierrard, Bocquet et Dubouloz, 2020), pourrait-on envisager des innovations managériales posthumanistes ou transhumanistes (Gherardi et Laasch, 2022) ?

### **Des innovations managériales pour contribuer aux *Grand Challenges***

- Quelle(s) innovation(s) managériale(s) adopter en réponse aux différents *Grand Challenges* ? Plusieurs études mettent en évidence la difficulté des entreprises à agir concrètement et efficacement malgré la prise de conscience quant aux menaces liées au changement climatique notamment, mais aussi quant à leur responsabilité dans son origine et sa résolution (e.g., Wright et Nyberg, 2017).
- Les innovations managériales et nouvelles formes organisationnelles peuvent-elles réellement contribuer aux *Grand Challenges* (Berkowitz, Bocquet, Delacour & Demil, 2024) ? Comment évaluer leur contribution effective ?
- Quelles cadres théoriques et quelles méthodologies mobiliser pour capter les dynamiques et effets multiniveaux (Dittrich, 2022) ?

### **Adoption des innovations managériales responsables/ durables**

- Dans un contexte organisationnel contraint par des objectifs économiques, souvent à court terme, l'adoption de l'innovation managériale résulte-t-elle d'une décision stratégique ou passe-t-elle dans un premier temps par une volonté individuelle d'acteur(s) isolé(s) dans l'organisation ou de rencontres (Mercier-Roy et Mailhot, 2024) ? Autrement dit, dans un cadre trop contraignant pour l'innovation, des acteurs empreints de convictions fortes et d'une capacité de protestation, voire de résistance, peuvent-ils décider d'adopter des innovations managériales de manière clandestine, sans l'accord et le soutien de leur direction (Joffre et Loilier, 2012) ?
- Quel est le profil des dirigeants qui choisissent de se lancer dans une telle transformation ? Avec quels objectifs et pour quelle(s) performance(s) *in fine* (Arnaud, Bardon et Letierce, 2019) ? L'Upper Echelons Theory pourrait-elle constituer un cadre théorique complet et pertinent (Hambrick et Mason, 1984) ?

### **Références :**

- Abrahamson, E. (1996), *Management Fashion*, *Academy of Management Review*, 21 : 1, 254-285.
- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D. et P. Overy (2016), *Sustainability-oriented innovation: A systematic review*, *International Journal of Management Reviews*, 18 : 2, 180-205.
- Ahn, J. M., Roijakkers, N., Fini, R. et L. Mortara (2019), *Leveraging open innovation to improve society: past achievements and future trajectories*, *R&D Management*, 49 : 3, 267-278.
- Arnaud, N., Bardon, T. et C. Letierce (2019), *Les innovations managériales : donner du sens à la transformation*, Dunod.
- Battistelli, M. (2021), *Les stratégies d'entreprises ordinaires face aux grands défis : des imaginaires alternatifs aux utopies réelles. Le cas d'un groupe d'entreprises impliqué dans la transition écologique du secteur de l'agencement de magasins* (Doctoral dissertation, Institut Polytechnique de Paris).
- Berkowitz H., Bocquet R., Delacour H. et B. Demil (2024), *Introduction: Scaling perspectives on grand challenges in management and organization studies*, *M@n@gement*, 27 : S1, 1-9. <https://doi.org/10.37725/mgmt.2024.10797>
- Berkowitz H., Bucheli M. et H. Dumez H. (2017), *Collectively designing CSR through meta-organizations: A case study of the oil and gas industry*, *Journal of Business Ethics*, 143 : 4, 753-769.
- Birkinshaw, J., Hamel, G. et M. J. Mol (2008), *Management innovation*, *Academy of Management Review*, 33 : 4, 825-845.
- Bres L., Raufflet E. et J. Boghossian (2018), *Pluralism in organizations: Learning from unconventional forms of organizations*, *International Journal of Management Reviews*, 20 : 2, 364-386.

- Campbell, T. T. (2023), The four-day work week: A chronological, systematic review of the academic literature, *Management Review Quarterly*, 1-17.
- Carton, G., Parigot, J. et T. Roulet (2024), How not to turn the grand challenges literature into a Tower of Babel? *Business & Society*, 63 : 2, 409-414.
- Damanpour, F. et D. Aravind (2012), Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents, *Management & Organization Review*, 8 : 2, 423-454.
- Dittrich, K. (2022), Scale in research on grand challenges, in A. Aslan Gümüşay, E. Marti, H. Trittin-Ulbrich & C. Wickert (Eds.), *Organizing for societal grand challenges*, *Research in the Sociology of Organizations : Emerald*, 187-203. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20220000079016>
- Dubouloz, S. (2013), L'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarité. Une approche intégrative appliquée au Lean Management. Université de Grenoble, <http://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00944182>.
- Ferrara, B., Pansini, M., De Vincenzi, C., Buonomo, I. et P. Benevene (2022), Investigating the role of remote working on employees' performance and well-being: an evidence-based systematic review, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19): 12373.
- Ferraro, F., Etzion, D. et J. Gehman (2015), Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited, *Organization studies*, 36 : 3, 363-390.
- Gariel, C. et A. Bartel-Radic (2024), Tidying up the concept of Grand Challenges. A bibliometric analysis, *M@n@gement*, 27 : S1, 58-79. <https://doi.org/10.37725/mgmt.2024.8884>
- George G., Howard-Grenville J., Joshi A. et L. Tihanyi (2016), Understanding and Tackling Societal Grand Challenges through Management Research, *Academy of Management Journal*, 59 : 6, 1880-1895.
- George, G., Fewer, T. J., Lazzarini, S., McGahan, A. M. et P. Puranam (2024), Partnering for grand challenges: a review of organizational design considerations in public-private collaborations, *Journal of Management*, 50 : 1, 10-40. <https://doi-org.univ-smb.idm.oclc.org/10.1177/01492063221148992>
- Gherardi, S. et O. Laasch (2022), Responsible Management-as-Practice: Mobilizing a Posthumanist Approach, *Journal of Business Ethics*, 181 : 2, 269-281. <https://doi-org.univ-smb.idm.oclc.org/10.1007/s10551-021-04945-7>
- Gilbert, P., Teglberg, A. C. et N. Raulet-Croset (2017), L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, 1, 38-49.
- Gilbert, P., Raulet-Croset, N. et A.C. Teglberg (2021), FAVI, France-Picardy: A Managerial Innovation Built on Humanist Values, *Humanistic Management in Practice: Volume II*, 171-185.
- Gümüşay, A. A., Marti, E., Trittin-Ulbrich, H. et C. Wickert (2022), *Organizing for societal grand challenges*, Emerald Publishing.
- Hambrick, D. C. et P. A. Mason (1984), Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers, *Academy of Management Review*, 9 : 2, 193-206.
- Joffre, C. et T. Loilier (2012), L'adaptation vue comme un processus de régulation. Le rôle et la dynamique de la règle dans une organisation du secteur social et médico-social français, *Management international*, 16 : 2, 39-55.
- Kaufmann, L. J. et A. Danner-Schröder (2022), Addressing grand challenges through different forms of organizing: A literature review, *Organizing for societal grand challenges*, 163-186.
- Lee M.Y. et A.C. Edmondson (2017), Self-managing organizations: exploring the limits of less-hierarchical organizing, *Research in Organizational Behavior*, 37, 35-58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Luo, X. R., Zhang, J. et C. Marquis (2016), Mobilization in the internet age: Internet activism and corporate response, *Academy of Management Journal*, 59 : 6, 2045-2068.
- Mattelin-Pierrard, C., Bocquet, R. et S. Dubouloz (2020), L'entreprise libérée, un vrai concept ou une simple étiquette ? *Revue française de gestion*, 291 : 6, 23-51.
- Pavie, X. (2020), *Philosophie critique de l'innovation et de l'innovateur (Vol. 5)*, ISTE Group.

Mercier-Roy M. et C. Mailhot (2024), Collective Action for a Multispecies World: A Composerist Approach to Grand Challenges, *M@n@gement*, 27 : S1, 45-57.  
<https://doi.org/10.37725/mgmt.2024.8881>

Wright, C. et D. Nyberg (2017), An inconvenient truth: How organizations translate climate change into business as usual, *Academy of management journal*, 60 :5, 1633-1661.