

**Titre** : Le concept d'innovation managériale est récent

**Introduction** :

Actuellement, Nous avons une vision du management encore pyramidal. S'il est vrai que les innovations managériales font l'objet d'un effet de mode, il est intéressant à savoir comment certains Managers considèrent l'innovation managériale actuelle en France et en Europe.

Entretien: **Ibrahima Fall**, Docteur en Management et Directeur au sein d'Eurogroup Consulting.

Nous constatons que beaucoup d'entreprises hésitent encore aujourd'hui à instaurer une pratique d'innovation participative et collaborative qui aille au-delà de quelques projets sporadiques et peu soutenus. La réussite de ces projets est donc une affaire de culture et d'orientations stratégiques.

L'expérience pendant 20 ans, au sein d'une entreprise agricole/vinicole d'envergure en Alsace, sous un régime familial de type pyramidal, voir féodal, nous a montré qu'une telle gouvernance empêche toute initiative de l'innovation dans l'entreprise, une politique qui a finalement mené cette entreprise vers la faillite. Une entreprise qui n'innove pas, qui n'a pas de stratégie d'innovation participative dans le monde actuel très concurrentiel, est une entreprise qui risque de disparaître.

**Hypothèses**:

Nous nous attendons à entendre du Manager que l'innovation managériale soit une réforme radicale du management ou une reconfiguration de ses forces vers un nouveau cycle de croissance.

**Matériel et méthode**:

L'entretien comme méthode de recherche

Statut de l'entretien : Exploratoire

Type de l'entretien : Libre et semi-directif

### Les questions à faire passer en revue pendant l'entrevue :

Les questions posées sont issues de notre revue de littérature autour de la perception, les motivations, l'émergence du concept, l'esprit collaboratif, La mobilisation de Winnicott doit se justifier ;

- + Selon vous, comment l'innovation managériale est-elle perçue ?
- +
- + Pourquoi l'innovation managériale est-elle un concept polysémique ?
- +
- + Pourquoi l'innovation managériale est une assertion récente ?
- +
- + Quelles sont selon vous les principales raisons de l'avènement des innovations managériales ?
- +
- + Réenchanter l'homme au travail, comment l'organisation s'y prennent elles ?
- +
- + Est-il possible de répondre aux contradictions fondamentales entre la volonté individuelle et la volonté organisationnelle ?
- +
- + Pourquoi dites-vous « que nous sommes condamnés à bricoler dans l'incurable ?
  
- + Que pensez-vous de la phrase de Winnicott « se cacher est un plaisir, mais ne pas être trouvé est une catastrophe ».

### Résultat brut:

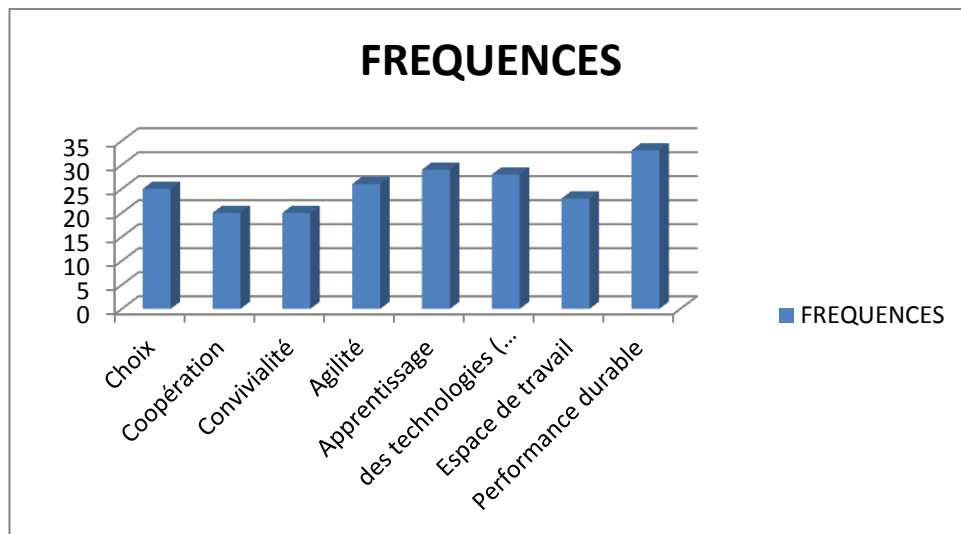
L'idée de relever les défis dans les organisations est un fait, il s'agit de faire un choix entre l'homme et l'efficacité totale. Le choix d'une perspective humaine suppose une valeur positive.

L'innovation managériale n'a pas une définition propre, il n'y a pas de consensus. Certes, il existe une définition académique et des praticiens, qui est celle de manager les entreprises de manière agile. L'innovation managériale est récente, dans le sens où sous la révolution industrielle, l'homme était considéré comme une machine pour répondre aux besoins de masse, d'équipement des ménages. Suite à la deuxième guerre mondiale et la crise du pétrole en 1970, il y eut un changement de production adaptée aux segments de marché. Aujourd'hui, nous vivons une ère de digitalisation qui est à la portée de tous. Donc, il s'agit de libérer les énergies pour faire face aux incertitudes. L'idée de réancher l'homme au travail est un défi pour voir en lui la source de créativité. Il faut comme disait **M.Croziet** (1977) trouver une entente, une sorte de coopération, afin de mettre fin aux contradictions, et s'inscrire dans la dynamique propre de l'entreprise.

La réforme radicale du management hérité de Taylor nécessite un sacrifice, l'acceptation et le temps pour changer une mentalité et accepter un nouveau paradigme. L'homme doit défendre ses valeurs pour libérer les énergies qui sont en lui.

### Résultat transformé : Analyse du contenu

UNIVERS	FREQUENCES
Choix	25
Coopération	20
Convivialité	20
Agilité	26
Apprentissage	29
des technologies (Numérique, digital..)	28
Espace de travail	23
Performance durable	33



Repérage des similitudes les plus fortes, nous avons dégagé à partir du corpus sélectionné et prétraité des univers sémantiques :

- Choix
- Coopération
- Convivialité
- Agilité
- Apprentissage
- Technologies (Numérique, digital.)
- Espace de travail
- Performance durable.

Les 8 cercles sémantiques dégagés :

Le schéma léxico présente la répartition des similitudes analysées issue du traitement des données par le logiciel NVIVO 10 permet de visualiser les différents univers sémantiques que nous avons codés.

L'analyse des univers sémantiques révèle les formes les plus représentatives sous forme de fréquence chiffrée d'utilisation dans l'entretien. Nous constatons, que l'univers performance durable et le choix obtiennent les meilleurs scores mis en avant, suivi de la technologie, l'apprentissage et l'agilité. (Ce qui nous permet de revenir sur notre revue de littérature).

La répartition des concepts est dense :

La collaboration mise sur le facteur humain et le résultat en termes de performance sociale.

L'analyse du corpus, met en lumière la nécessité de changer de mode de gouvernance et de repérer les failles quant à la dimension purement cartésienne de la performance. Aujourd'hui, les salariés ressentent le besoin d'être reconnus avec une création de conditions susceptibles de favoriser leur épanouissement.

L'organisation définit dans sa charte des ressources humaines, des valeurs qui permettent aux futurs salariés de s'engager dans l'entreprise. En outre, nous avons aussi noté que les managers et les autres parties prenantes espèrent un nouveau modèle de gouvernance au travers des actions menées par deux philosophies managériales à tendance structurantes qui sont le management participatif et collaboratif. Ces deux innovations managériales procurent le bien-être et donne du sens au travail de (M.Barthod-Prothade 2012) qui précise que l'innovation managériale humaine basée sur la transparence, la clarté, la confiance et la coopération concourent à l'épanouissement du personnel.

L'analyse du contenu de l'entretien montre que les entreprises s'inscrivent dans des innovations managériales qui comportent une dimension RSE, éthique et contribuent à revoir la gestion des ressources humaines (Beaupré et al 2008). Selon l'analyse des auteurs, il existe un malaise des salariés au travail, qui se traduit par la dépression, la maladie, l'absentéisme, ce qui représente un coût pour les entreprises. C'est une raison valable qui pousse les organisations à revoir leur mode de gouvernance, afin d'impliquer leurs collaborateurs dans de bonnes conditions de travail. Il est vrai, que les entreprises étaient jusqu'alors bousculées par une vive concurrence, mises sous pression par les actionnaires et surtout anxieuses quant à la survie de l'organisation. Le bien-être des salariés doit être au cœur des innovations managériales. Le modèle de Beer et al 1984 nous montre que le bien-être organisationnel n'est

pas suffisant, que le bien-être des parties prenantes de la responsabilité sociale et de la société en général est utile. « Nous constatons que les organisations terrestres existent pour servir et répondre aux besoins des humains et non l'inverse.

Ce qui ressort de son discours, c'est aussi le poids de l'éducation et de l'apprentissage qui sont les facteurs pour faire progresser une organisation. A ce sujet Peter Drucker (1954) : « Le progrès passe par la compétence, la capacité d'innovation, l'attention portée aux clients et surtout une organisation de travail qui respecte les hommes ».

Ainsi, le PDG d'Eurogroup fait savoir, que les innovations managériales sont plus aisées à dire qu'à faire, les innovations managériales sont loin d'être des recettes applicables aux entreprises, la plupart provient des organisations elles-mêmes, qui résultent des propres convictions des managers, de paris et de sacrifices en réponse à une situation d'incertitude et de crise. Toute repose sur le bon sens des acteurs en présence au sein d'une organisation.

Les innovations managériales actuelles sont classées dans une sphère nommée de « rupture » dans le sens où elles sont contraires aux pratiques habituelles : Décider entre collaborateurs sur une stratégie, sur une décision...

Parfois dans une sphère « intégratives » c'est-à-dire la sanction positive, s'exprime

**Conclusion pourrait permettre de confronter nos résultats aux apports théoriques identifiés dans notre revue de littérature.**

L'innovation managériale est une démarche qui demande un sacrifice au sein des organisations, le droit pour l'homme au travail, celui de pouvoir poser des limites contre les dérives du capitalisme (profit au détriment de l'environnement.) L'hypothèse de départ semble être partiellement confirmée, l'innovation managériale serait inscrite dans une optique de réforme radicale du management en place.