

Université de Sofia St Clément d'Ohrid
Faculté d'économie et gestion
Centre franco-allemand de recherches appliquées en économie et gestion
Alumni Club

Université de Versailles St-Quentin-en-Yvelines
Institut Supérieur de Management – LAREQUOI
Chaire UNESCO en Management des innovations, du changement
et de l'entreprenariat pour les pays de l'Est
Chaire Jean Monnet *ad personam* « Identités et cultures en Europe »
Anhalt University of Applied Sciences
Institut Français de Bulgarie

Innovations managériales : enjeux et perspectives

Managerial innovations: Stakes and Prospects

LAREQUOI
Research Center of ISM
Graduate School of Management



СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ
„СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“



INSTITUT
FRANÇAIS
BULGARIE



Hochschule Anhalt
Anhalt University of Applied Sciences

Colloque International
International Conference

26 juin 2014, Sofia

International Conference – Sofia 26th June 2014

Les innovations managériales : enjeux et perspectives Managerial innovations: Issues and Prospects

L'innovation est au centre des politiques européennes, en particulier depuis le processus de Lisbonne. Il s'agissait alors pour l'Union européenne de renforcer sa compétitivité internationale en mettant en place une Europe de la connaissance et des savoirs. L'innovation est ainsi devenue un impératif, les pouvoirs publics ont mis en place des politiques ciblées d'incitation et la production scientifique sur ce sujet s'est développée.

Dans ce contexte, les organisations, entreprises comme administrations ou ONG, ont cherché à innover pour améliorer leur compétitivité, leur rentabilité, leurs produits ou leurs services. Les innovations managériales, globalement comprises comme l'introduction de pratiques, de processus, ou de méthodes de direction, d'animation, de pilotage ou d'évaluation qui se traduisent ou non par des structures nouvelles au sein des organisations, s'inscrivent dans ce contexte général alors que les performances, leurs mesures et leurs effets sont au centre des stratégies.

Après les innovations produit ou procédé, et les innovations en matière stratégique, les innovations managériales sont désormais au centre de nombreuses études, et ont même été présentées par certains chercheurs comme les seules capables aujourd'hui de créer des avantages compétitifs à long terme (Hamel, 2007). Dans les secteurs public et non marchand qui ont connu de profonds changements au cours des années passées, les tentatives de réforme venues d'en haut ont largement montré leurs limites. Pour certains (Brunetière *et al.*, 2013), les managers publics devraient dès lors être considérés comme des acteurs majeurs pour la mise en œuvre d'approches novatrices et d'initiatives créatives dans les processus de management, susceptibles d'aider à répondre aux défis actuels et futurs.

Pour autant, les études internationales restent rares et les mises en perspective, notamment quant à leur mode de diffusion, en particulier au niveau européen, assez peu réalisées.

Innovation is at the heart of European policies, particularly since the Lisbon process. Then the European Union tried to strengthen its international competitiveness by setting up a “Europe of knowledge”. Innovation has become an imperative and the governments have implemented specific policies for targeted incentives. The scientific production about this topic has been developed.

In this context, organizations, companies and governments or NGOs have sought to innovate to improve their competitiveness, their profitability, their products or services. The managerial innovations, broadly understood as the introduction of practices, processes, or of methods of management, organization, control or evaluation, that create or not new structures within the organizations, are part of the general context, while the performance, their measurements and their effects are at the centre of strategies.

After product or process innovations, and strategic management innovations, the managerial innovations are now in the heart of many studies, and even have been shown by some researchers as the only possible innovations today to create a long-term competitive advantage (Hamel, 2007). In the public and non-profit sectors that have undergone profound changes in recent years, the attempts to reform up-bottom have amply demonstrated their limitations. For some (Brunetière *et al.*, 2013), the public managers should therefore be considered as major actors for the implementation of innovative approaches and creative initiatives in the management process that can help to meet the challenges present and future.

However, international studies are quite rare as well as the cross-approaches, particularly regarding to the mode of dissemination of these kinds of managerial innovations, at European level.

Le colloque propose à la fois de poursuivre le questionnement sur l'innovation managériale dont les contours conceptuels sont désormais plus clairs ou mieux approchés, et de partager des analyses de dispositifs mis en place dans différents pays pour en faciliter l'émergence et la transmission. Il s'agit aussi de s'interroger sur les conditions de mise en place des innovations managériales adaptées aux secteurs public et non-marchand.

Schématiquement, il est possible d'envisager deux catégories d'innovations managériales. Les premières peuvent être spécifiques, permettant par exemple d'améliorer un aspect de la gestion (GRH, Marketing, Contrôle, Logistique, Système d'information, Organisation etc.), souvent issues d'une innovation technologique (avec les TIC) ou bien importées d'un autre champ disciplinaire (psychologie, mécanique, sociologie..) voire d'un transfert d'un domaine de la gestion à un autre (le projet de service comme mode de réorganisation repris pour accroître l'implication des agents). Il s'agit dans ces deux cas d'une adaptation d'une innovation externe à un domaine de la gestion.

Mais il peut s'agir aussi d'innovations plus générales, concernant tout le système de gestion, le management dans son ensemble (la gouvernance, les missions de l'entreprise – RSE –, la structuration), dont l'origine est interne au champ du management (cf. le toyotisme) et qui reposent plus sur le profil et les qualités psychologiques des managers (divergence, créativité, empathie) que, comme dans les cas précédents, sur les qualités des gestionnaires... Dans ce cas, on peut se trouver face à des innovations basées sur des formes d'exploitation différente de l'existant plutôt que sur des formes d'exploration nouvelle (March, 1991).

Il convient, bien entendu, de faire la part du mimétisme organisationnel en ce qui concerne l'implantation des innovations, et, en conséquence, de leur pertinence réelle. Si l'on reprend la typologie d'Orléans le mimétisme peut être informationnel, normatif ou autoréférentiel. Sans même prendre en compte les phénomènes de modes managériales et de conformisme idéologique, la compréhension de l'origine de l'innovation et de la forme que prend son adaptation explique en grande partie les difficultés de mise en place, les résistances et les écarts constatés entre ambitions du projet et réalité des résultats.

La forme que prend la diffusion de l'innovation n'est pas non plus anodine dans son acceptation et son intégration par l'organisation. L'une des difficultés de la mise en place d'innovations managériales dans les administrations publiques vient souvent du sentiment des agents de mesures imposées par la direction ou la tutelle.

The conference propose both to continue the questioning about managerial innovations whose conceptual contours are now clearer and in better approached, and to share some analysis of systems implemented in different countries to facilitate their emergence and transmission. It is also to examine the conditions of implementation of managerial innovations adapted to public and non-profit sectors.

Schematically, it is possible to consider two categories of managerial innovations. The first one can be specific, for example, to improve an aspect of management (HRM, Marketing, Controlling, Logistics, Information Systems, Organization, etc.), often from a technological innovation (ICT for example) or imported from another disciplinary field (psychology, engineering, sociology...) or with a transfer from a management speciality to another (the service project as a way of reorganizing used to increase the involvement of agents). It is in both cases an adaptation of an external innovation to the domain of management.

But it can also be some more general innovations related to any management system, the management as a whole (governance, missions of enterprise – social responsibilities of enterprise – structuring), that origin is inside the field of management (cf. Toyotism) and is based more upon the profile and the psychological qualities of the managers (divergence, creativity, empathy), as in the previous cases, than upon the qualities of administrators... In this case, we can find some innovations based on forms of exploitation different of the existing rather than new forms of exploration (March, 1991).

It is necessary; obviously, to distinguish the part of the organizational mimicry in the implementation of innovations and, therefore, their actual relevance. In accordance with the typology of d'Orleans, the mimicry could be informational, normative or self-referential. Without even taking into account the phenomena of fashion about the managerial methods and the ideological conformism, the understanding of the origin of the innovation and of the form of its adaptation largely explains the difficulties of the implementation, of resistance and of discrepancies between the ambitions and the reality of the project results

The form of the diffusion of innovation is not trivial in its acceptance and its integration by the organization. One of the difficulties in the implementation of the managerial innovations in public administrations often comes from feeling of the agents about the imposed steps by management or supervision.

Ainsi, définir comme objectif l'implantation d'innovations managériales, c'est implicitement mobiliser la question du progrès dans les différents types d'organisations de travail. Pour autant, le progrès pour de nombreux managers privés et quelques directeurs de services publics n'est pas un but en soi et on peut se demander si l'innovation managériale peut réellement permettre aux organisations d'extraire davantage de plus-value à partir d'autres types de méthodes de travail et d'une rationalisation accrue des modes de productions et de gouvernance ? Peut-être, en reprenant la pensée de David Graeber, à propos d'un certains nombres d'emplois qu'il qualifie de « Bullshit job » et dont un grand nombre serait liés au management, ne s'agit-il pas *in fine* de seulement « occuper » les gens ?

L'innovation managériale n'est pas une simple redéfinition de l'organisation du travail, des services, des formes hiérarchiques, des modes de négociations... Il apparaît d'ailleurs que quelles que soient les organisations, elles continuent à produire (et parfois plus qu'auparavant selon les secteurs), du *burn-out*, du suicide, des divisions accrues du travail, du chômage, de la désespérance, etc. Il convient donc de se demander si l'innovation managériale peut donner du sens au travail et permettre réellement plus de participation et de citoyenneté au cœur des organisations ou bien si elle est devenue un cache-misère du mode de production capitaliste.

Le colloque a pour objectif de confronter les différentes approches des innovations managériales, avec un partage et des échanges entre spécialistes de différents pays.

Il s'agit également, par rapport à la politique européenne de pouvoir mesurer comment l'Union européenne ou les politiques des États membres peuvent initier des innovations managériales, si possible du second type.

Thus, to define as objective the establishment of managerial innovations, it is implicitly to raise the question of the progress in the various types of work organizations. However, the progress for many private and some public services managers is not a goal in itself and one can wonder if the managerial innovation can actually enable organizations to extract a more important capital gain with other types of working methods and an increased rationalization of production methods and governance? Maybe we can think, with David Graeber, that a certain number of jobs are “Bullshit jobs” and many of them would be related to the management, so perhaps they only exist to “occupy” people?

Managerial innovation is not a simple redefinition of the work organization, of the services, of the reporting forms, of the modes of negotiations... Moreover, it appears that whatever the type of organizations, they continue to produce (and sometimes more and more in some sectors), burnout, suicide, increased division of labour, unemployment, despair, etc. It is therefore appropriate to ask whether the managerial innovation can give meaning to work and really allow more participation and citizenship in the heart of organizations or if it has become a presentable outer garment of the capitalist mode of production.

The objective of the conference is to compare the different approaches of the managerial innovations, with a sharing and exchanges between specialists from different countries.

Another objective is, taking account of the European policy, to measure how the EU or the Member States' policies can initiate managerial innovations, possibly of the second type.

Le colloque permettra d'aborder les différents angles d'approche suivants :

- les innovations managériales sous un angle transversal pour les entreprises, en s'interrogeant sur ses déterminants, les rôles des institutions et des acteurs et les impacts sur les performances économiques, financières et en termes de ressources humaines, pour les PME comme pour les grandes entreprises, locales, nationales ou internationales, ainsi que par l'analyse des liens entre les dispositifs de coopérations, les stratégies par exemple de développement durable ou inter-organisationnelles, et la mise en place d'innovations managériales.

- les innovations managériales dans les secteurs public et non-marchand. En particulier, s'il apparaît que, notamment, le New Public Management est peut-être davantage une innovation de première catégorie, par insertion dans le public d'éléments du privé, une question centrale est bien de savoir comment introduire et développer des innovations de la seconde catégorie au sein des secteurs public et non-marchand. Comment, par exemple, favoriser l'entrepreneuriat au sein des administrations tout en préservant le sens de l'action publique et, en conséquence, quelles formations ou modalités organisationnelles mettre en place dans ce but.

- les dimensions internationales ou interculturelles des approches d'innovation managériale selon les pays.

The conference will address the different problematic following:

- The managerial innovations in a transverse approach for businesses, taking into account its determinants, the roles of institutions and actors and the impacts on economic and financial performance and in terms of human resources for SMEs as well as for large, local, national or international businesses; also, the analysis of the links between systems of cooperation, eg about sustainable development or inter-organizational, and the implementation of managerial innovations.

- The managerial innovations in the public and non-profit sectors. In particular, it appears that, in particular, the New Public Management is perhaps more an innovation of first type, with the insertion into the public sector of private elements; a central question is to know how to introduce and to develop some innovations of the second category within the public and non-profit sector. How, for example, encourage entrepreneurship within public administration while preserving the meaning of public policy and, therefore, what type of training or organizational arrangements could be put in place for this purpose?

- International and intercultural dimensions of the approaches of managerial innovations in different countries.

Bibliography

- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M., 2008, "Management innovation", *Academy of Management Review*, vol. 33, p. 825-845.
- Brunetière, J.-R., V. Chanut & S. Vallemont, 2013, « L'imagination managériale des cadres publics. Un talent à cultiver » Collection profession Cadre Service Public, Éditions SCEREN-CNDP.
- Damanpour, F. & Aravid D, 2011, "Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents", *Management and Organization Review*, pp. 1-47.
- Graeber, D., 2013, "On the Phenomenon of Bullshit Jobs", at <<http://www.strikemag.org/bullshit-jobs/>>.
- Hamel, G., 2006, "The why, what and how of management innovation", *Harvard Business Review*, p. 74-84.
- Leroy, F. *et alii*, 2013, « L'innovation managériale », dossier spécial de la *Revue Française de Gestion*, 6 (N° 235).
- March, J. G., 1991, Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2(1), p. 71-87.
- Mol, M., & Birkinshaw, J., 2009, "The sources of management innovation: When firms introduce new management practices", *Journal of Business Research*, vol. 62, p. 1269-1280.



Propositions de contributions

Langues du colloque

Communication : Anglais, Bulgare, Français
Contributions écrites : Anglais, Français

Les propositions de contributions (titre, résumé de la proposition – 150 mots –, 4 à 6 mots-clés, présentation personnelle de l'auteur ou des auteurs) sont à adresser avant le **25 avril 2014**, simultanément à

Sonia Vateva, soniavateva@gmail.com
& Gilles Rouet, gilles.rouet@gmail.com

Les auteurs retenus devront adresser leur texte avant le **31 mai 2014** (30 à 40 000 caractères).

Une publication sera ensuite organisée en France et/ou en Bulgarie.

Conference languages

Presentation: Bulgarian, English, French,
Contributions: English, French

The proposals for papers (title, summary of the proposal – 150 words – 4-6 keywords, personal presentation of authors) should be sent before the **April, 25th, 2014**, both to

Sonia Vateva: soniavateva@gmail.com
& Gilles Rouet: gilles.rouet@gmail.com

The selected papers will be sent before **May 31th, 2014** (30 to 40,000 characters).

A publication will then be realised in France and/or Bulgaria.

Comité scientifique/Scientific committee

Annie Bartoli, ISM, UVSQ
Georgi Chobanov, Université de Sofia
Thierry Côme, Université de Reims-Champagne-Ardenne
Tsvetan Davidkov, Université de Sofia
Faridah Djellal, Université de Lille 1
Serge Dufoulon, Université Pierre Mendès France, Grenoble
Henrik Egbert, Anhalt University of Applied Sciences
Philippe Hermel, ISM, UVSQ
Christelle Perrin, ISM, UVSQ
Stela Raycheva, ISM, UVSQ
Gilles Rouet, Institut Français de Bulgarie, ISM, UVSQ
Sonia Vateva, Université de Sofia
Teodor Sedlarski, Université de Sofia