

La métamorphose des organisations : des innovations managériales multiples, la GRH au rendez-vous ?

Organizational transformation: many managerial innovations, but is human resources function on board?

**Bastien SOULÉ, Christian DEFELIX BERARD,
Martine LE BOULAIRE et Thierry PICQ**

■ Résumé

« Révolution digitale », modes collaboratifs, entreprise libérée, agilité... La liste est longue des évolutions managériales actuelles, souvent présentées par les entreprises et les consultants comme les marqueurs d'une révolution profonde. « Métamorphose » ou « transformation » sont les termes fréquents sous lesquels ces pratiques sont revendiquées comme de réelles innovations managériales.

Il est fréquent de lire çà et là que ces innovations managériales sont profondes et marquent une ère nouvelle. A l'opposé, un discours critique voire nihiliste existe pour dénoncer de simples opérations de communication, alors que fondamentalement rien ne changerait dans les pratiques de management des entreprises. En fait, l'examen plus attentif des réalités de terrain conduit à un regard intermédiaire : s'il n'y a sans doute pas de révolution managériale totale et complète, il y a de réelles évolutions qui sont autant d'expérimentations dans des contextes fort différents.

Dans toutes ces expérimentations, y a-t-il une ou plusieurs innovations managériales ? Et quels sont dans les faits le rôle et la place de la gestion des ressources humaines (GRH) au cœur de ces solutions locales et multiples ? En adoptant un cadre théorique contextualiste et à partir de multiples sources secondaires, cette communication caractérise la diversité réelle des innovations managériales et met en lumière leur enjeu-clef, le processus, pour lequel la GRH finalement peu présente aujourd'hui, peut retrouver un rôle majeur.

■ **Mots-clefs** : *innovation managériale, GRH, processus.*

■ Summary

"Digital revolution", collaborative work, freedom-form, agility... There is a long list of current managerial evolutions, often described as the signals of a deep transformation. Some critical experts, on the other hand, consider that the changes are only superficial. In this article, we observe the real practices with an intermediary point of view : the evolutions are effective and consist in many local and diverse experimentations. With a contextualist approach, we emphasize this important diversity of managerial innovations and the key point of the process. Human resources function has an opportunity to re-board with those evolutions.

■ **Keywords**: managerial innovation, HRM, process.

INTRODUCTION

« Il ne s'agit pas d'une vaguelette. Mais d'une déferlante. La transformation qui se réalise dans les entreprises se révèle aussi complexe que protéiforme... » Telle était l'accroche d'un dossier récent dans un grand quotidien dédié aux affaires¹. Et de fait, il devient difficile aujourd'hui de trouver une entreprise, mais aussi une organisation publique ou de l'économie sociale, qui ne se targue pas d'avoir lancé sa propre transformation. En tête d'affiche, nous trouvons certes la composante numérique de cette transformation : marketing digital, objets connectés, production et interprétation de données massives, recours à l'intelligence artificielle... Abondamment décrite et commentée, cette « révolution digitale » fait effectivement évoluer les relations de l'entreprise à ses clients, mais aussi ses relations de travail internes et ses rapports à l'environnement. Cependant, comme le souligne O. Brun², « en aucun cas il ne faut réduire les bouleversements actuels au numérique, ce sont tous les modèles organisationnels et managériaux qui doivent revoir leur copie ».

De fait, les mouvements actuels des entreprises peuvent faire penser à un iceberg dont les évolutions liées au numérique ne seraient que la partie visible. En-dessous de la ligne de flottaison commencent à se distinguer, pêle-mêle, de nouvelles pratiques telles que les réseaux apprenants, l'entreprise libérée ou libérante, les modes de travail collaboratifs et autres démarches créatives ouvertes (type *hackatons*)... Les termes de « métamorphose », de « révolution », de « transformation » et de « rupture » sont, sous la plume des journalistes et observateurs, les plus fréquemment utilisés pour rendre compte de ces nouvelles pratiques. A l'opposé, un discours critique voire nihiliste existe pour dénoncer de simples opérations de communication, alors que fondamentalement rien ne changerait dans les pratiques de management des entreprises (Gueuze, 2015).

En fait, l'examen plus attentif des réalités de terrain conduit à un regard intermédiaire. Les études sérieuses que l'on commence à avoir sur le sujet confirment l'existence de boulever-

sements significatifs dans le management, qui semblent trouver leur origine au carrefour des évolutions technologiques mais aussi sociales (France Stratégie, 2017), et qui constituent un « point de bascule » entre des modes de management traditionnels et une nouvelle donne à construire (Autissier *et al.*, 2018, p.7).

S'il n'y a sans doute pas de révolution managériale totale et complète, il y a de réelles évolutions qui sont autant d'expérimentations dans des contextes fort différents. Dans toutes ces expérimentations, y a-t-il une ou plusieurs innovations managériales ? Et quels sont dans les faits le rôle et la place de la gestion des ressources humaines (GRH) au cœur de ces solutions locales et multiples ? Un état de l'art nous permettra tout d'abord de discerner, derrière les transformations revendiquées, des innovations managériales à décrypter (1). Puis l'analyse de quelques cas d'entreprises nous permettra de distinguer des innovations managériales de contenu, de contexte ou de processus (2), sur la base desquelles nous pourrions discuter sur la place de la GRH à retrouver (3).

1. Des organisations en chantier : derrière la transformation revendiquée, des innovations managériales à décrypter

Les observations, commentaires et analyses des évolutions managériales en cours dans les entreprises dessinent un paysage de chantier, dans lequel des pratiques diverses sont lancées avec des succès variables. Si la « transformation » est presque partout revendiquée (1.1), il convient de s'interroger sur la réalité de l'innovation managériale qui se cache derrière ce terme médiatisé (1.2). Un regard contextualiste nous conduira à proposer une méthode de décryptage des multiples innovations managériales en cours et à nous interroger sur la place que peuvent y avoir les pratiques et les acteurs de la GRH (1.3).

1.1. Une « transformation » presque partout revendiquée

« Entreprises : la grande transformation a commencé »³, « Des propositions pour booster la transformation des entreprises »⁴, « Conduire la transformation managériale de son entre-

1 « Transformation des entreprises : les nouveaux défis du 'travailler autrement' », *Les Echos*, supplément spécial Management, mardi 7 novembre 2017.

2 Directeur associé d'une société de conseil, interrogé dans le dossier op. cit.

3 Article de F. Dupuy dans *Les Echos.fr*, 26 septembre 2016.

4 « Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises », contributions du MEDEF, décembre 2017.

prise »⁵... La seule entrée « transformation des entreprises » dans un moteur de recherche célèbre génère quelques 51 millions de résultats en moins d'une seconde, signe que cette expression est désormais entrée dans les éléments de langage obligés de la vie des affaires. Au menu de cette « transformation » ainsi mise en avant, nous trouvons bien entendu l'incontournable transformation digitale, qu'il serait plus juste de décrire comme la série des transformations induites par l'usage du numérique dans les grandes fonctions de l'entreprise. La production industrielle est de plus innervée par les outils numériques (Rivest, 2017), le rapport au client est à la fois enrichi et complexifié par les outils digitaux (Lemoine, 2015), et la GRH n'est pas en reste en matière d'évolutions permises ou imposées par les données massives et la transparence accrue de l'information (Silva, 2012). Mais derrière ces applications digitales se tiennent de nouvelles fonctionnalités d'échange et de collaboration ainsi qu'une « *volonté sociétale de participer aux décisions* » (Autissier et al., 2018, p.14). Si « transformation » il y a, celle-ci est loin d'être seulement numérique et concerne l'ensemble des manières de travailler. L'organigramme en pyramide, « *exosquelette de la bureaucratie* » selon le bon mot de G. Hamel (2007), tremble sous les coups de butoir de nouvelles pratiques managériales.

Autissier et al. (2018) dépeignent ainsi ces pratiques, symptomatiques d'une « envie de travailler autrement » : « *Le modèle organisationnel émergent tend à faire sortir les salariés de leur poste de travail pour être en mode collaboratif avec les différentes parties prenantes (...). La problématique organisationnelle devient de plus en plus coopérative* » (pp. 7-8). Il ne s'agirait donc plus seulement de l'apparition de techniques nouvelles, comme en leur temps la méthode *Activity Based Costing*, la gestion de la relation client ou le *lean management* : c'est l'action organisée qui en elle-même tend à changer de forme, à traverser un état initial pour en atteindre un autre. De telles transformations ne datent en fait pas d'hier : Birkinshaw et al. (2008) ont montré qu'elles avaient pu avoir déjà lieu au travers par exemple du management scientifique, de la

structure par divisions, de la qualité totale ou de la gestion de projet à grande échelle.

1.2. Derrière la figure imposée de la transformation, une innovation managériale en débats

Notre propos n'est pas ici d'évaluer la substance de cette « transformation », ni de tenter d'en mesurer l'impact : d'une part les évolutions que nous venons de décrire sont récentes, et leurs conséquences sur les résultats organisationnels ne peuvent être véritablement mesurées avant leur mise en place totale (Klein et Sorra, 1996) ; d'autre part, un tel projet de mesure est extrêmement complexe et souvent impossible (Sanidas, 2005). En revanche, nous partons du constat que les pratiques managériales tendent à se renouveler, et nous cherchons ici à les questionner en tant qu'innovations managériales, « *processus par lequel les entreprises s'inventent régulièrement de nouvelles pratiques* » (Autissier et al., 2018, p. 40).

L'innovation peut être définie comme l'invention qui trouve son usage ou son marché. S'agissant des entreprises, elle concerne tant les produits et la technologie pour les fabriquer, que la relation au client ou l'organisation interne. Dans l'état de l'art, c'est massivement l'innovation technique qui est étudiée, que ce soit dans ses facteurs déclenchants, sa mise en place ou ses impacts : selon G. Hamel, sur 52.000 articles parus au cours des soixante-dix dernières années, seuls 300 sont consacrés à l'innovation managériale, administrative et organisationnelle (2007, p. 31). Le Roy et al. (2013) ont montré l'éveil progressif pour ces « *innovations qui ne comportent pas de dimension technologique* » depuis les années 1960.

Cette innovation managériale, encore mal connue car trop peu défrichée, peut être définie de manière diverse. Dès 1981, Kimberly et Evanisko considéraient sous cet angle de nouvelles structures organisationnelles, mais aussi systèmes administratifs, processus ou techniques qui peuvent créer de la valeur pour l'entreprise. En 1984, Damenpour et Evan évoquaient les innovations administratives « *qui impactent le système social d'une organisation* » (1984, p. 394). Birkinshaw et al. (2008) ont plus récemment défini l'innovation managériale comme l'invention et la mise en place d'une technique ou d'une pratique nouvelle par rapport à l'état de l'art, et avec l'intention de contribuer

5 Titre de la conférence donnée Frédéric Roques, ancien DG d'EGIS FR le 07 décembre 2016 à l'Université Paris-Dauphine, dans le cadre du cycle des séminaires « *Innovate in management* » du Cercle de l'innovation.

aux buts organisationnels⁶. De manière proche, Hamel définit l'innovation managériale comme « *tout ce qui modifie substantiellement la façon dont sont effectuées les tâches du management ou les structures traditionnelles de l'entreprise, lui permettant de mieux atteindre ses objectifs* » (2007, p. 8).

Ces trois définitions successives ont en commun d'insister sur le caractère finalisé de l'innovation managériale : l'intention de faire du neuf ne suffit pas à la caractériser. Or, sur ce point précis, la controverse est vive depuis quelques années. En effet, d'un côté admirateurs et promoteurs du sujet ne tarissent pas d'éloges sur la réalité de cet impact, et donc sur la nécessité voire l'évidence de cette innovation managériale dont nos entreprises auraient tant besoin : les guides de « meilleures pratiques » et certains manuels sont bien représentatifs de ce courant⁷. Mais de l'autre, les approches critiques ne manquent pas pour dénoncer *a minima* un phénomène de mode, avec des cycles de vie de plus en plus courts et des pics de popularité de plus en plus élevés (Abrahamson et Fairchild, 1999), voire un rideau de communication peinant à masquer les crispations du management sur le *reporting* incessant (Dupuy, 2015) et le contrôle désincarné (Dujarier, 2015). Les approches les plus critiques n'hésitent pas à accuser les tenants des innovations managériales d'arborer un projet trompeur (Gueuze, 2015), et y voient une quête de légitimation plus que d'efficacité (Boussard, 2008).

1.3. Une multiplicité d'innovations managériales à décrypter

L'innovation managériale est donc au centre d'une polémique qui met en débat sa réalité même et plus encore son impact. Cette controverse, pour stimulante qu'elle soit, est malheureusement souvent alourdie par un arrière-fond idéologique, soit au service d'intérêts commerciaux lorsqu'il s'agit de « survendre » l'innovation managériale, soit dans le cadre d'un parti pris dénonciateur voire nihiliste à l'égard des directions d'entreprise. A mi-chemin entre ces extrêmes, notre posture de recherche consiste,

6 "The invention and implementation of a management practice, process, structure, or technique that is new to the state of the art and is intended to further organizational goals."

7 Par exemple : « Innover, se différencier, anticiper... Autant d'atouts nécessaires pour naviguer dans un environnement de plus en plus complexe et imprévisible... » (source : www.innovationmanagériale.com).

sur cet objet, à partir d'un point de vue neutre et à considérer les innovations managériales, qu'elles soient présumées ou présentées comme telles, comme un besoin d'adaptation continue et d'apprentissage (Senge *et al.*, 1994), un ensemble de micro-actions qui font peu à peu évoluer les pratiques (Hamel, 2007), un travail modeste et honorable de bricolage managériale (Duymedjan et Rüling, 2010).

Dans cette perspective, l'innovation managériale n'est jamais une et homogène : c'est plutôt un foisonnement d'innovations managériales qui s'expérimente aujourd'hui, chaque fois que l'on cherche à créer de nouvelles modalités de coopération entre les personnes pour une réalisation des finalités plus efficace et efficiente (Autissier *et al.*, 2018). Depuis peu, l'étude de la génération de l'innovation managériale consiste à séquencer les étapes de celle-ci ; Birkinshaw *et al.* (2008) ont ainsi distingué quatre étapes avec la motivation, l'invention, la mise en place et l'étiquetage. Au terme de cet enchaînement, l'adoption de l'innovation managériale peut être vue comme une appropriation, contenant elle-même plusieurs séquences telles que sélection, adoption, implémentation et routinisation (Klein et Sorra, 1996) ; chemin faisant, l'innovation managériale continue de se construire (Canet, 2012). La qualité totale ou la *balance scorecard* sont ainsi passées par de telles phases successives.

Si ces approches ont le grand intérêt d'ouvrir la boîte noire du processus d'innovation managériale, elles ne sont néanmoins pas exemptes d'angles morts. Trois d'entre eux retiennent ici notre attention. Tout d'abord, les recherches menées sur le sujet s'intéressent plus à classer et suivre le « phénomène » de l'innovation managériale qu'à interroger le caractère innovant de la pratique étudiée ; Adam-Ledunois et Damart (2017) analyser, qualifier l'innovation managériale (IM) proposent ainsi d'examiner autant le contexte que le concept même de l'innovation managériale. Ensuite, alors que le caractère « tourbillonnaire » de l'innovation technique a été très bien documenté (Akrich *et al.*, 1988), nous n'avons que peu de travaux de ce type pour les innovations managériales. Dès lors, ce n'est pas le contenu seul de la pratique managériale en cause qui nous intéresse, mais tout autant le contexte et le processus par lesquels celle-ci évolue et devient innovation. Que peut-on alors dire du contexte et des jeux d'acteurs dans et par lesquels se déploient les innovations managériales ? Enfin, celles-ci visent à créer de

nouvelles modalités de coopération entre les personnes et n'intéressent donc pas que les directions générales ou les cellules d'innovation : au-delà des déclarations de principe⁸, quelle est la place de la GRH dans ces innovations managériales en expérimentation ?

Nous retenons, pour traiter ces questions, l'approche employée récemment par Calamel *et al.* (2016) pour étudier l'innovation en GRH au sein des pôles de compétitivité. Dans une perspective contextualiste (Pettigrew 1987, 1990), ces auteurs examinent trois dimensions : il peut y avoir innovation managériale certes lorsqu'on met en place une pratique intrinsèquement nouvelle, mais aussi quand on applique une pratique déjà connue à un contexte nouveau, voire si le processus de mise en place prend un caractère original. A l'aune de cette grille, les innovations managériales en expérimentation relèvent-elles du contenu, du contexte ou des processus ?

2. Contenu, contexte ou processus ? Des innovations managériales en mode expérimentation

Sans donc entrer dans le débat relatif à la « réalité » ou à l'impact effectif de l'innovation managériale, nous prenons acte des expérimentations menées dans de très nombreuses organisations

8 « Le DRH a un rôle central dans cette transformation tous azimuts », entretien avec Benoît Serre (ANDRH), in *Les Echos*, supplément spécial management, 7 novembre 2017.

pour renouveler les modalités de coopération entre les personnes. Notre objectif est ici de décrypter non seulement les contenus, mais aussi les contextes et les processus, ainsi que d'interroger la place qu'y occupe ou non la GRH. En termes de méthodologie, nous avons choisi de travailler sur des sources secondaires présentant des cas de transformation et/ou d'innovation managériale, quitte à devoir les compléter d'une investigation spécifique (voir tableau 1). 6 cas ont ainsi été retenus dans le cadre de cette communication.

L'observation de plusieurs cas nous amène à affirmer ici que si l'innovation managériale peut exister par le contenu (2.1), elle est également à considérer par le contexte (2.2) et sans doute plus encore dans le processus (2.3).

2.1. Quand l'innovation managériale invente ou réinvente les contenus

C'est l'approche la plus courante lorsqu'on parle d'innovation managériale : elle consiste à identifier des pratiques ou des outils qui, en eux-mêmes et par le contenu qu'ils représentent, apporteraient de la nouveauté et seraient par là-même source d'impact. L'identification de telles innovations managériales est fréquemment évoquée à propos des secteurs d'activité récents ou des métiers nouveaux, sans doute en raison de l'idée selon laquelle l'innovation managériale serait liée à l'innovation technolo-

Tableau 1 : Sources secondaires utilisées et compléments d'enquête spécifiques

	Ubisoft	Google	Vinci	Egis	Michelin	Boehringer
Sources secondaires	Gosselin et Simon, 2002 ; Grandadam <i>et al.</i> , 2010	Ferrary 2012	Ecole de Paris, 2017a	Entreprise et Personnel, 2016	Ecole de Paris, 2017b	LIM, 2017
Compléments d'enquête	Entretien semi-directif auprès de la DRH, juin 2017	Intervention en séminaire inter-entreprises, Grenoble, 2012	Témoignage de la DRH et de deux Directeurs Régionaux de Vinci Facilities, octobre 2017	Témoignage du DG, octobre 2016	Témoignage de la DRH, septembre 2017	Entretien semi-directif du manager du développement industriel, août 2017

gique⁹. La littérature récente nous fournit précisément plusieurs cas de ce type, où les organisations cherchent à mettre en place des contenus managériaux qui diffèrent intrinsèquement du paradigme classique de cloisonnement des fonctions et de contrôle interne. Si cette quête est ancienne, plusieurs organisations en quête d'agilité managériale (Barrand, 2017) se distinguent aujourd'hui. Le secteur des jeux vidéo, objet d'attention croissante des chercheurs en management (Grandadam *et al.*, 2010), en fournit une première illustration.

Le caractère particulier des industries liées à l'internet, parfois décrites comme « intensives en connaissance » (Ferrary, 2012), oriente également les entreprises de ce secteur à bousculer les codes et à développer des contenus managériaux innovants, comme le montre le cas de Google.

Etre plus agile, décloisonner les fonctions et les frontières, réduire le contrôle managérial et vertical et laisser émerger de nouveaux projets stratégiques, toutes ces expérimentations peuvent être qualifiées d'innovations managériales de contenu, dans la mesure où l'on change « la

9 On trouve cette idée notamment chez Damenpour et Evan (1984) : l'innovation managériale vient permettre une plus grande adoption des innovations technologiques et agirait un peu à la manière d'un antécédent de celles-ci.

façon dont les managers font ce qu'ils font » (Hamel, 2006, p.75). La mise en place est cependant traditionnelle, car voulue et assurée par les directions. Si c'est bien le contenu du management qui est renouvelé, la mise en regard des deux cas fait apparaître la possibilité que la fonction Ressources Humaines soit aux commandes (Ubisoft) ou non (Google).

2.2. Le contexte, ou les nouvelles frontières de l'innovation managériale

Dans leur généalogie de l'innovation managériale, Le Roy *et al.* (2013) tenaient à préciser que cette dernière peut être une pratique nouvelle par rapport à sa propre histoire ou son propre périmètre. Le suivi des innovations managériales en pôle de compétitivité ont précisément conduit Calamel *et al.* (2016) à identifier des innovations managériales dans l'application d'outils déjà connus à des contextes inédits. Ces innovations managériales de contexte peuvent prendre plusieurs formes, la première et plus visible consistant à tenter d'injecter une pratique managériale dans un contexte où elle était jusqu'ici inédite.

Mais l'innovation managériale de contexte ne se limite pas à de telles « transpositions », plus ou moins durables. Elles peuvent également

Ubisoft figure parmi les leaders mondiaux de la création, de l'édition et de la distribution de jeux vidéo. Il s'agit depuis l'origine d'un groupe familial, créé en 1986 par la famille Guillemot, qui aujourd'hui se bat pour préserver le projet industriel contre des intérêts plus financiers de son nouvel actionnaire (Vivendi dispose de 24 % des droits de vote contre 22 % pour la famille Guillemot à l'automne 2017). Le groupe compte 12 000 salariés dans le monde, dont 80 % travaillent dans la production au sein d'une trentaine de studios répartis sur cinq continents, ces studios pouvant être amenés à travailler de façon collaborative sur des projets.

Comme l'ensemble des sociétés de son secteur, Ubisoft est confrontée à une évolution significative des modes de consommation du jeu vidéo : diversification des logiciels et des plateformes de jeu, attente croissante d'interactivité entre les joueurs, exigence de réalisme dans les scénarios, les images et les animations... Ces tendances du secteur conduisent Ubisoft à expérimenter plusieurs figures de décloisonnement managérial. Ces expérimentations sont inspirées et co-pilotées par la fonction RH qui est un des acteurs clés de la transformation. C'est d'abord le cas avec une porosité assumée entre les filières d'expert et de management : le manager est un « leader métier », qui encadre 5 à 6 personnes, garde la plupart du temps 60 % de travail d'expertise, et peut n'accepter son rôle de manager que sur une période définie. C'est ensuite le recours à des acquis des neurosciences et de la chronobiologie, notamment pour s'adapter aux attentes et personnalités des jeunes générations employées : horaires adaptables, *feed-backs* multi-directionnels et non réduits à la relation hiérarchique. Enfin et surtout, le programme « *level-up* » de cette entreprise, qui cible les salariés disposant de 10 à 15 ans d'ancienneté, consiste à repérer de potentiels « leaders de la transformation », à leur donner un mandat temporaire pour créer une nouvelle unité dans l'écosystème, et tester de nouvelles idées tout en faisant rayonner la marque employeur.

Passée en très peu de temps de la jeune pousse à la très grande entreprise, la société mondialement connue de Larry Page et Sergey Brin investit beaucoup en recherche et développement, mais aussi en marque employeur. La proposition de valeur pour l'employé est caractérisée jusqu'en 2007 par la combinaison d'une promesse de gain *via* les souscriptions d'actions, du statut social conféré par une entreprise innovante et de l'autonomie dans l'activité. Cette proposition devient beaucoup moins attractive à partir de 2008 : le potentiel de gain par les actions baisse, l'entreprise est vue de manière plus critique, et la routinisation de l'activité fait décliner l'intérêt psychologique. Google connaît alors une difficulté à attirer les talents et voit même partir des employés pour des sociétés concurrentes ou pour créer une autre activité.

Google réagit alors avec deux pratiques. La première est relativement classique et consiste à racheter des jeunes pousses innovantes de la Silicon Valley, pour introduire des intrapreneurs et des innovations dans la structure existante. *Google Earth*, *Google Maps*, *Picasa* ou *YouTube* sont ainsi des produits que Google développe à partir de sociétés rachetées : 113 entreprises sont ainsi acquises entre 2011 et 2012. Pour limiter le taux de rotation au sein de ces petites structures, Google leur laisse une pleine autonomie en matière de recrutement, et affecte aux managers un très grand nombre d'ingénieurs à superviser pour que ceux-ci bénéficient de fait d'une autonomie plus grande.

Une seconde pratique de Google pour restaurer son attractivité consiste à créer un écosystème entrepreneurial. Des unités d'affaires indépendantes sont mises en place, tout comme des projets autonomes de 3 à 6 personnes ; un système de récompense, le *Google Founders Award*, vise à compenser la moindre rémunération des actions ; et en 2009 est créé le *Google Ventures*, sorte d'espace transitionnel rassemblant un fond d'investissement et une équipe de 40 anciens de Google, rassemblant des compétences variées. Cet organisme original investit dans une centaine de jeunes pousses et développe des passerelles avec l'écosystème local : les salariés peuvent créer une société avec le soutien du fond, ou être des ressources pour les jeunes pousses financées. Google va parfois jusqu'à racheter des entreprises initialement lancées en *start-ups* externes par ses anciens salariés, comme *Appjet* ou *reMail* depuis 2007.

Egis est une filiale d'un grand groupe public au service de l'intérêt général et du développement économique du pays, qui intervient sur le secteur concurrentiel de l'ingénierie et de la maîtrise d'œuvre en projets d'aménagement. Confronté à des problèmes économiques et à une baisse de l'engagement de ses équipes, le nouveau directeur général lance un mouvement de « libération », a priori totalement opposé à la culture du grand groupe d'appartenance. Après la reformulation de la vocation de l'entreprise, le comité de direction démissionne et la nouvelle organisation proposée est que « n'importe qui dans l'entreprise peut prendre n'importe quelle décision, la plus stratégique et *impactante qu'elle soit*, à deux conditions : avoir consulté les sachants du domaine concerné et les personnes impactées par la décision ». Le directeur général ne se positionne ni comme l'arbitre ni comme le valideur des décisions à prendre, mais comme « un patron qui assume ».

Moins de deux ans après la bascule, l'aventure s'arrête cependant là, le groupe décidant de stopper l'expérimentation et de faire machine arrière. Le directeur général est changé, les modes de fonctionnement classique sont réintégrés, source de soulagement pour les uns, et de regret pour d'autres.

Le groupe Vinci est un acteur mondial des métiers des concessions (construction de grands projets, gestion d'aéroports ou d'autoroutes,) et de la construction (maintenance, ingénierie électrique, thermique...). Présent dans une centaine de pays, il réalise quelque 40 milliards d'euros de chiffre d'affaire avec 185 000 collaborateurs, dont seulement 250 sont au siège.

Les autres salariés sont répartis dans les plus de 3 000 entités du Groupe, comme autant de PME ou d'établissements à taille intermédiaire (la taille optimum varie en fonction de l'activité). La valeur dégagée au sein du Groupe n'est pas recherchée *via* la mutualisation de fonctions ou la rationalisation, mais par une organisation où chaque patron d'entité agit comme un véritable chef d'entreprise au plus près de ses marchés, et par la complémentarité des activités couvertes (prêts de ressources ou compétences, temporalités différentes, réponse à plusieurs entités sur un appel d'offre...). La gouvernance, l'organisation et la culture managériale sont ainsi forgées autour de trois « *incontournables* » : contenir la propension technocrate des directions centrales, développer l'autonomie et la prise de responsabilité des collaborateurs de terrain, instaurer les conditions d'une cohérence du groupe.

La maille de pilotage et de gestion est donc non celle du groupe ni même celle de la division, mais celle de l'entreprise appartenant au groupe. Peu de processus ou d'outils sont imposés par ce dernier, si ce n'est Quartz, l'outil informatique qui, imposant à toutes les entreprises la transparence et une façon unique de compter les résultats, contribue à la solidité financière du Groupe et à sa culture partagée. Aucun autre outil ne permet d'organiser le réseau mais le rôle du siège est d'en favoriser le fonctionnement. Ainsi, au-delà d'une taille critique (celle qui permet au chef d'entreprise de garder une visibilité opérationnelle sur les affaires en cours, sur le marché, sur les équipes, sur les partenariats et synergies possibles...), les entreprises sont dédoublées.

prendre la forme de pratiques bien établies consistant à jouer sur les contextes et les périmètres d'action.

Le modèle Vinci n'est pas innovant au sens du contenu, car il intègre des éléments déjà connus : PME, intrapreneuriat, organisation en réseau... Il ne l'est pas davantage au sens de sa diffusion, qui apparaît comme une continuité dans le schéma de développement du groupe (rachats successifs d'entreprises de type TPE ou PME, à la culture déjà entrepreneuriale). L'innovation managériale réside en fait davantage dans la transposition à l'échelle d'un grand groupe d'éléments et de modes de fonctionnement plutôt constitutifs du monde coopératif ou des réseaux territoriaux. La GRH dans ce système a une place paradoxale : à la fois absente, car elle ne se joue pas au niveau du groupe, et présente, par le caractère affirmé de son rôle dans chaque entreprise libre de recruter, évaluer et rétribuer comme elle l'entend.

2.3. Le processus, ou le vrai défi de l'innovation managériale

Contenu nouveau ou mise en contexte singulière, l'innovation managériale peut également résider dans la manière de faire, l'adoption *in fine* étant la clef constituant le plus grand défi à relever (Klein et Sorra, 1996). Innover en mana-

gement par le processus revient d'abord à tenter, tâtonner, renouveler au cours du temps et par des efforts répétés la mise en place de fonctionnements nouveaux.

Dans cet exemple, le caractère innovant de la démarche tient surtout au processus de transformation mis en œuvre. Après une forte impulsion de la direction, c'est peu à peu une autre logique de déploiement qui se met en place, avec une sorte de mue culturelle en la matière : « Ce modèle, et nous en avons conscience, est l'inverse du modèle traditionnel Michelin »¹⁰. Mais le processus peut être innovant en suivant d'autres voies, plus virales, et sans initiative ni pilotage *ex ante* de la direction, comme l'illustre le cas ci-dessous.

Dans ce dernier cas, l'innovation managériale ne tient guère aux concepts et principes adoptés, lesquels appartiennent au registre connu des méthodes agiles. Elle réside bien davantage dans le processus de diffusion de ces pratiques : à l'origine, l'initiative individuelle d'un manager (un acteur intrapreneur) que l'on a laissé expérimenter au sein d'une seule équipe, puis la communication des premiers avancements une fois

¹⁰ Propos de B. Ballarin, directeur des relations sociales et de la responsabilisation du groupe Michelin, cités in Ecole de Paris (2017b, p.9).

Basé à Clermont-Ferrand, Michelin est présent dans 170 pays, emploie 111 700 personnes et exploite 68 usines dans 17 pays. Connue pour sa place de leader dans les pneumatiques, l'entreprise a été marquée par l'héritage de l'organisation scientifique du travail, adoptée dès les années 1920. L'organisation dans les années 1990 reste empreinte de cet héritage, que souhaite changer une première tentative de transformation basée sur le principe de responsabilisation et inspirée du modèle des équipes autonomes. Michelin met alors en place des îlots de fabrication (jusqu'à 100 personnes pour un agent de maîtrise en Allemagne), et crée le rôle de correspondant (des ouvriers en charge des questions de sécurité, de qualité et flux de la production). Les effets positifs valident cette organisation en îlots d'organisation responsabilisée (OR ou Organisation Responsabilisante), mais créent deux populations : celles de correspondants engagés et épanouis... et les autres. Une deuxième étape, de 2004 à 2011, s'attaque au principe d'hyper-décentralisation, en déployant dans une logique descendante un système de management homogène de la performance et du progrès reprenant les outils du *lean*. C'est le « Michelin Manufacturing Way », qui conduit à des gains de productivité mécaniques de 30 %, mais à un désengagement voire mécontentement des agents de maîtrise notamment.

Michelin lance alors en 2011 une troisième étape de sa transformation, le « Management Autonome de la Performance et du Progrès », qui confirme l'OR et le Michelin Manufacturing Way, mais en s'appuyant sur le principe de responsabilisation des différents niveaux dans l'entreprise. Mille cinq cents collaborateurs répartis dans 38 îlots de production dans dix-huit usines ont ainsi essayé de répondre à la question : « *De quoi seriez-vous capables, en termes de décision et de résolution de problème, et sans intervention des agents de maîtrise ni des techniciens et autres organisateurs industriels ? et à quelles conditions ?* Ces îlots démonstrateurs ont travaillé séparément, à raison de leurs enjeux et axes de progrès, avec interdiction de communiquer entre eux afin qu'ils puissent déployer leur imagination de façon autonome, sans se laisser influencer par les autres. A l'issue de cette expérimentation, Michelin décide de prolonger le déploiement sur 5 sites. Depuis 2016, la démarche s'est transformée : le projet « Osez » concerne les 76 usines dans le monde, et a vocation à toucher également les fonctions support.

Boehringer Ingelheim Santé Animale, 1700 personnes en France, est un des leaders mondiaux de la Santé Animale dans le monde. L'entreprise déploie aujourd'hui de nouveaux modes de fonctionnement, à la fois pour gérer autrement les projets et pour faire évoluer les équipes dans leur quotidien. A l'origine, un manager de développement industriel, d'abord sensibilisé aux méthodes dites « *scrum* » puis à une approche managériale adaptée aux équipes de création, dont il suit la formation en 2012 : « *Mi-2013 j'ai été certifié sur [cette approche]. J'ai proposé à ma hiérarchie de développer cette approche chez Merial, et j'ai négocié de ne pas avoir d'équipe ni de budget ! Je ne voulais pas être un hiérarchique ni un appareil.* »

L'homme développe d'abord des formations-actions devant déboucher sur des prototypes, mais se révélant décevantes par le faible taux de transformation. Lorsqu'une nouvelle Direction des projets stratégiques industriels est créée en janvier 2015, notre acteur travaille avec le directeur de celle-ci, ce qui conduit à adopter 6 processus fondamentaux dont la décision, la co-création, et la gestion des conflits. « *Ces processus n'étaient pas écrits au départ, ils sont le résultat de ce que les gens ont vécu, pratiqué, écrit, inspirés par tout ce qui s'était passé depuis 2009 avec les formations et les prototypes. Ils ont surtout été ajustés, formalisés et adoptés par l'équipe, au fur et à mesure de l'apparition des manques et donc des besoins pour un bon fonctionnement.* »

Cette direction a représenté une sorte de « pépite » des nouvelles méthodes de travail : quand Boehringer a racheté Merial, il envoie un consultant auditer cette direction aux méthodes particulières et en fait une remontée très positive à la direction de Santé animale. Aujourd'hui, toute la Santé animale de Boehringer Ingelheim bascule dans ce mode d'organisation agile dont la fonction RH a eu l'occasion de modéliser l'approche au travers du programme d'accompagnement « *managing innovation* »

ceux-ci jugés convaincants (l'essai transformé en pépite), et un cheminement progressif toujours basé sur l'expérimentation et sur la capacité à rassurer et donner envie.

3. Au cœur des processus, une GRH à retrouver

Nous venons de voir que derrière les projets affichés de transformation, ce n'est pas une mais différentes innovations managériales qui sont à l'œuvre : les unes par le contenu, les autres par le contexte ou encore par le processus. Quelle est la place de la GRH dans ces différentes expérimentations ? Répondre à cette question nécessite d'élargir le regard des seuls contenus au contexte et aux processus (3.1), et de reconnaître à cette lumière qu'aujourd'hui les enjeux de GRH restent insuffisamment pris en compte (3.2). Cela nous conduira à quelques préconisations de recherche et d'action (3.3).

3.1. Elargir le regard des seuls contenus au contexte et au processus

Comme nous l'avons vu plus haut, le champ des innovations managériales s'étend *a priori* à tous les outils et pratiques de gestion, y compris le marketing ou la finance. Mais les expériences relatées ici et là de « transformation » par les observateurs, tout comme les cas que nous avons

repris de la littérature, concernent avant tout l'organisation de l'entreprise. Décloisonner les fonctions chez Ubisoft, renouveler les processus de décision chez Egis, ou réorganiser selon des processus fondamentaux chez Boehringer : cette « problématique organisationnelle » qui « devient de plus en plus coopérative » (Autissier *et al.*, p. 7-8) est aujourd'hui au centre des préoccupations, à l'heure où se multiplient les dénonciations et critiques des empiètements et cloisonnements dans lesquels se perd le management (Dupuy, 2013). On comprend dès lors que les classifications et typologies d'innovation managériale disponibles fassent la part belle à ces modes d'organisation innovants. Celle proposée par Autissier *et al.* (2017), sur la base d'une étude conduite auprès de quinze grandes sociétés en 2016, distingue ainsi leur finalité et leur modalité (figure 1) : la finalité peut être interne (tutorat, co-développement) ou orientée vers la production voire la satisfaction d'une commande externe (*hackaton, design thinking*) ; la modalité peut reposer sur une autonomie faible (co-design) ou forte (équipe autonome, incubateur interne).

Pour intéressante qu'elle soit, cette classification nous semble trop axée sur les « contenus » des pratiques d'innovation managériale, en négligeant tant les contextes (où y placer les modes d'organisation en réseau inter-entreprises ?) que les processus (comment les choses se mettent-

Figure 1 : Typologie des innovations managériales selon Autissier *et al.* (2017 p. 36)

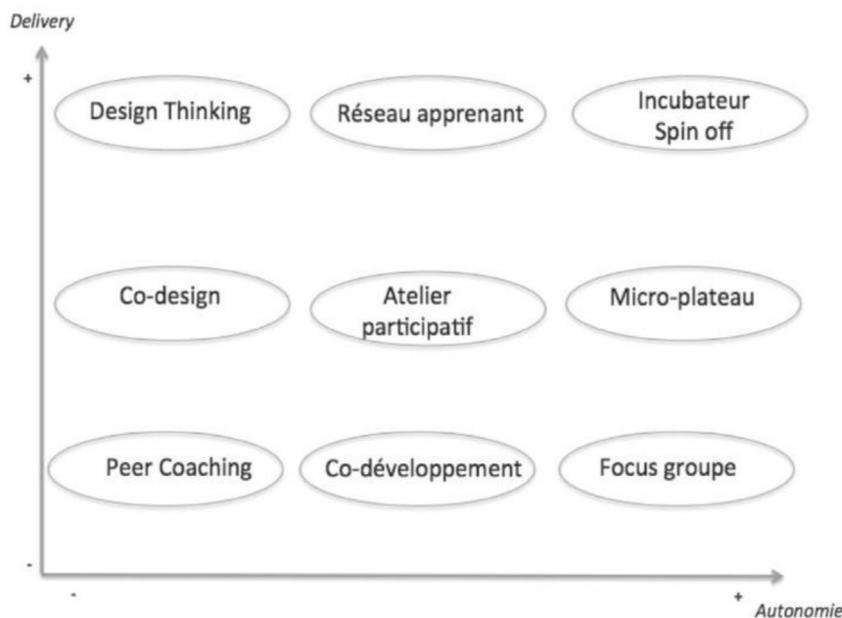
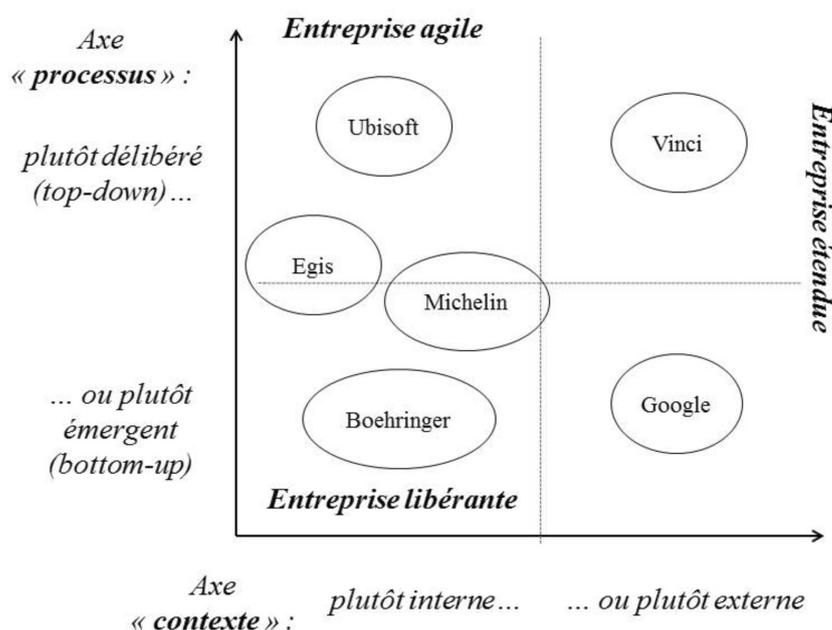


Figure 2 : Proposition de classification des innovations managériales



elles en place ?). Nous proposons dès lors une classification complémentaire, pour élargir le regard des seuls contenus aux contextes et processus de l'innovation managériale. Cette nouvelle typologie distingue (figure 2) :

- d'une part, horizontalement, le *contexte* ou périmètre d'action : l'innovation managériale peut concerner les modes d'organisation interne (Ubisoft, Michelin) ou le rapport avec l'externe (Google, Vinci) ;
- d'autre part, le *processus* de mise en place. Celui-ci peut être plus ou moins descendant ou délibéré (Ubisoft, Vinci), ou à l'inverse émergent (Google, Boehringer). Cette dimension permet notamment de rendre justice à une innovation managériale qui relève moins de l'organisation (au sens de principe figé) que de l'« *organizing* » : ce qui est en train de se construire ou se déconstruire *via* les interactions entre des personnes (Weick, 1979).

3.2. Derrière la question de l'organisation, des enjeux de GRH insuffisamment pris en compte

Les cas que nous avons utilisés donnent à voir de manière très inégale une fonction ressources humaines (RH) au pilotage de ces innovations managériales et de cet « *organizing* ». Si la fonction RH est bien à la manœuvre chez Ubisoft et Michelin, elle n'apparaît pas en première ligne chez Google ni dans les grandes sociétés en re-

configuration comme Boehringer, Egis ou Vinci. Ce constat pourrait surprendre à l'heure où les préconisations ne manquent pas pour instaurer, comme mission cœur de la fonction RH, « *de nouveaux modes de management afin de rendre plus agiles les organisations et de nouveaux modèles de management fixant le cap des postures managériales appropriées* » (Orange, 2016). Il étonne moins quand on considère que, après une montée en puissance à la fin du siècle dernier, cette fonction assume très inégalement le rôle de partenaire d'affaires (Thévenet *et al.*, 2015), en étant très centrée sur la dimension gestionnaire et juridique, et souvent entravée par une image négative aux yeux des salariés ou du grand public. Dubouloz (2014) a d'ailleurs remarqué que les études sur l'innovation managériale ont trop tendance à se focaliser sur le niveau des structures en oubliant souvent celui de la GRH, alors que l'innovation est par essence un processus multi-niveaux (Shipton *et al.*, 2017).

Pour autant, si la GRH reste cette fonction en charge de la gestion du travail et des personnes dans l'organisation, les enjeux d'agilité dans les comportements, d'autonomie et de contrôle, d'échanges et de travail avec l'extérieur sont fondamentalement dans son périmètre. Qu'elle soit de contenu, de contexte ou de processus, l'innovation managériale est ou devrait être une affaire de GRH. Force est de constater, dans les exemples que nous avons relatés comme dans

la littérature, que c'est très inégalement le cas. Dong *et al.* (2017) ont ainsi montré que si la GRH peut avoir une conséquence directe sur la capacité de créativité et d'innovation, cet effet peut être ambivalent dans certains cas. De leur côté, dans leur étude sur des entreprises finlandaises, Andreeva *et al.* (2017) ont mis en lumière que les pratiques de récompense et d'évaluation de comportement de connaissance avaient un effet positif sur la capacité à innover de manière incrémentale, mais pas sur celle de l'innovation de rupture. En revanche, s'agissant de la dimension importante de la capacité d'apprentissage organisationnel, peut-on dire que le fonction RH contribue à ce développement dans les cas analysés ? Oui chez Boehringer Ingelheim (programme *managing innovation*), et Ubisoft ou Google *via* leurs dispositifs d'incitation salariale et non salariale. En conséquence de quoi, on pourrait dire que si la fonction RH n'est pas un « acteur direct » de l'innovation managériale, elle peut en être un acteur indirect *via* le renouvellement des pratiques RH d'accompagnement des transformations.

Au final, à quoi est due l'implication réelle ou l'absence de la GRH dans les innovations managériales ? Plusieurs facteurs peuvent être invoqués. Le premier qui vient à l'esprit est bien sûr le domaine concerné par l'innovation managériale : lorsqu'on touche à la marque employeur, aux trajectoires des salariés ou aux compétences, il est plus naturel d'impliquer ou de laisser s'impliquer les spécialistes RH, tandis que ces mêmes spécialistes devraient davantage être en soutien pour le déploiement d'autres contenus innovants. Un deuxième facteur est le jeu d'acteurs interne à l'entreprise : assorti avec la légitimité qu'a ou que n'a pas l'acteur en charge de la GRH, ce facteur conduit à ce que sa fonction émerge ou non dans la conduite de l'innovation managériale. Enfin, un troisième facteur explicatif relève de la contingence du secteur et de l'activité : nous pouvons faire l'hypothèse que dans les industries créatives et/ou reposant une forte mobilisation des connaissances, l'impact du capital humain soit plus naturellement reconnu et favorise la place de la GRH dans l'innovation managériale.

3.3. Des voies d'action locales à discerner

Cette recherche invite donc autant à désacraliser les « contenus » de l'innovation managériale au sens des outils, qu'à élargir le regard à des frontières organisationnelles qui se déplacent, et à réfléchir sur des processus de fait variés

qui sont autant de modes d'expérimentation et de transformation. Sur le plan académique, les prolongements naturels se situent dans une investigation de terrain plus fine et au cas par cas, pour discerner les interactions, négociations et allers-retours par lesquels l'organisation, matière vivante, évolue. Celle-ci doit également investiguer les facteurs-clefs qui conduisent ici à écarter la fonction RH, quand elle existe, de ces enjeux, et là à placer celle-ci au centre.

Sur un plan pratique, nos analyses conduisent à renoncer à toute « one best way » ou recette illusoire concernant la mise en place des innovations managériales dans des organisations en transformation. Nous invitons plutôt à comprendre et identifier les mécanismes organisationnels qui pèsent sur l'innovation managériale, en tenant compte des trois dimensions que sont le contenu, le contexte et le processus. Nous recommandons pour cela :

- pour favoriser des *contenus* pertinents d'innovation managériale, de chercher à concilier l'identité de l'entreprise avec les ambitions de la transformation : raconter l'histoire, replonger dans les racines de l'entreprise pour faire adhérer à un projet nouveau, tout en conservant la « ligne éditoriale » (Paris *et al.*, 2017), pour ne pas effrayer le corps social et favoriser la construction d'une vision collective ;
- pour jouer sur tous les *contextes* possibles de l'innovation managériale, de maximiser les occasions d'échange, d'effet-miroir, de dialogue avec l'environnement externe et les parties prenantes. Cela permet de débusquer les contenus faussement innovants, de révéler les contextes qui s'élargissent, de mettre en lumière des combinaisons de ressources inter-organisationnelles (Retour *et al.*, 2009) ;
- enfin et surtout, d'enrichir les *processus* mêmes d'innovation managériale : en favorisant, dans la formation des managers et des futurs professionnels de la GRH, des fondamentaux d'analyse organisationnelle qui tendent aujourd'hui à disparaître des programmes des Masters ou des grandes écoles ; en s'appuyant sur un ou des acteurs entrepreneurs, qui peuvent selon le cas faire partie des directions ou agir de manière plus discrète.

CONCLUSION

Nombreuses sont les opérations de « transformation managériale » en cours dans les entre-

prises. Si la transformation digitale occupe les devants de la scène et si les éléments de langage sont souvent les mêmes d'une entreprise à l'autre, l'examen plus attentif laisse découvrir une forêt d'innovations managériales au pluriel, les unes plutôt axées sur des contenus de pratiques nouvelles, les autres ouvrant les frontières de l'organisation, d'autres encore laissant apparaître des modalités d'action et de progression inédites. Dans ce travail continu et expérimental d'innovations managériales, les enjeux de GRH se situent au cœur, sans être toujours mis en valeur, notamment du fait d'une fonction RH insuffisamment présente ou valorisée.

Cette conclusion nous invite à ce qui est le levier des vraies démarches de changement, à savoir la plasticité des représentations. L'innovation managériale ne se réduit pas à une rhétorique de transformation, ni à une méthode ou un contenu technique : elle peut et doit se loger dans des configurations variées, du moment qu'elle permet une modification substantielle de et dans la conduite de l'action collective. La fonction RH peut jouer un rôle particulièrement utile dans cet accompagnement de l'évolution des représentations... A condition qu'elle-même pratique l'élargissement du regard que nous proposons, et que ses acteurs prennent le temps de sortir régulièrement de l'entreprise. Cette capacité de discernement de la part des acteurs RH, qui permet de ne pas tomber dans le piège des modes managériales et de garder un point de vue critique et constructif sur l'impact réel de telle ou telle innovation n'est-il pas finalement le vrai facteur de légitimité de cette fonction ?

Notre travail garde ses limites du fait de son recours à des sources secondaires, qu'il conviendra de compléter par de réelles études de cas approfondies... En étant capable, le cas échéant, de renouveler ses propres méthodologies de recherche : celles-ci sont également interpellées par le mode collaboratif (Félix *et al.*, 2009), qui peut irriguer la conduite de la recherche.

BIBLIOGRAPHIE

Abrahamson, E., Fairchild, G. (1999), Management fashion : Lifecycles, triggers, and collective learning processes, *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n° 4, p. 708-740.

Adam-Ledunois S. et Damart S., Innovations managériales, attrapons-les toutes ! – Design d'une

méthodologie d'analyse critique des objets de management, *Revue Française de Gestion*, Lavoisier, n° 43 (264), p.117-142. analyser, qualifier l'innovation managériale (IM).

Akrich M., Callon M. et Latour B. (1988), A quoi tient le succès des innovations ?, *Gérer et comprendre*, n° 11, p. 4-17 et 14-29.

Andreeva, T., Vanhala, M., Sergeeva, A., Ritala, P., Kianto, A. (2017), When the fit between HR practices backfires : Exploring the interaction effects between rewards for and appraisal of knowledge behaviours on innovation, *Human Resource Management Journal*, vol. 27, p.209-227.

Autissier D., Johnson K. et Moutot J.-M. (2018), *L'innovation managériale*, Paris, Eyrolles.

Barrand, J. (2017), *Le manager agile. Agir autrement pour la survie des entreprises*, Paris, Dunod, 3^e édition.

Birkinshaw J., Hamel G., Mol M.J. (2008), Management innovation, *Academy of Management Review*, October 1, vol. 33, n° 4, p. 825-845.

Boussard V. (2008), Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance, Belin, coll. « Perspectives sociologiques ».

Calamel L., Defélix C., Pichault F. (2016), Les pôles de compétitivité, des formes organisationnelles aptes à innover en gestion des ressources humaines ?, *Management international*, vol. 20, n° 4 – été 2016, p. 146-157.

Canet E. (2012), De l'invention à la diffusion : la poursuite de la construction d'une innovation managériale, *Communication à la XXI^e conférence de l'Association internationale de management stratégique*, Lille, 4-6 juin, 32 p.

Damenpour F., Evan W. M. (1984), Organizational innovation and performance : the problem of 'organizational lag', *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, n°3, p. 392-409.

Djellal F., Gallouj F., Miles I. (2013), Two decades of research on innovation in services : Which place for public services ?, *Structural Change and Economic Dynamics*, Elsevier, 2013, p. 98-117.

Dong L., Yaping G., Jing Z., Jia-Chi H. (2017), Human Resource Systems, Employee Creativity, and Firm Innovation : The Moderating Role of Firm Ownership, *Academy of Management Journal*, vol.60, p. 1164-1188.

Dubouloz, S. (2014), Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH, *Revue Française de Gestion*, n° 39, p. 59-85.

Dupuy F. (2013), *Lost in management. La vie quotidienne des entreprises au XXI^e siècle*, Paris, Essais, Points.

Dupuy F. (2015), *La faillite de la pensée managériale*, Paris, Le Seuil.

Duymedjan R., Rüling C.C. (2010), Towards a Foundation of Bricolage in Organization and Management Theory, *Organization Studies*, Volume : 31 issue : 2, p.133-151

Ecole de Paris du Management (2017a), Grandir sans grossir, le management du groupe Vinci, compte-rendu de la présentation de Xavier Huillard rédigé par Sophie Jacolin, séminaire du 6 janvier 2017.

Ecole de Paris du Management (2017b), A la recherche d'un nouveau modèle d'organisation et de management chez Michelin, compte-rendu de la présentation de Bertrand Ballarin rédigé par François Boisivon, séminaire du 3 février 2017.

Félix P.-L., Merminod N., Defélix C. (2009), L'approche coopérative en sciences de gestion. Comment la mettre en œuvre, la valider et la légitimer ? Une recherche sur un pôle de compétitivité, *Revue internationale de psychosociologie*, n° 35, vol. XV, p. 141-160.

Ferrary M. (2012), The attractive advantage of the firm in knowledge intense industries, working paper, HEC Université de Genève, 11p.

Follett M.P. (1924), *Creative Experience*, Longmans, Green, New York.

France Stratégie (2017), « Mutations sociales, mutations technologiques », note de synthèse, novembre, <http://www.strategie.gouv.fr/publications>.

Gosselin A. et Simon L. (2002), Prendre la parole dans la nouvelle économie : UBI FREE, un "syndicat virtuel" chez Ubi Soft », Centre de cas HEC Montréal.

Grandadam D., Simon L., Marchadier J., Tremblay P.O (2010), Gérer des communautés de création : Ubisoft Montréal et les jeux vidéo, *Gestion*, 2010/4 (Vol.35), p. 56-63.

Guérin F. (1998), *Faut-il brûler Taylor ?*, Paris, Editions EMS, 1998, 128 p.

Gueuze F. (2015), « L'entreprise libérée, entre communication et imposture », mai, <https://www.parlonsrh.com>

Hamel G. (2006), The why, what and how of management innovation, *Harvard Business Review*, vol. 84, n° 2, p. 72-84.

Hamel G. (2007), *The future of management*, Harvard Business Press.

Kimberly J.R., Evanisko M.J. (1981), Organizational innovation : the influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations, *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 4, p. 689-713.

Klein K.J. and Sorra J.S. (1996), The challenge of innovation implementation, *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 4, October, p. 1055-1080.

Le Roy F., Robert M. et Giuliani P. (2013), L'innovation managériale. Généalogie, défis et perspectives, *Revue Française de Gestion*, n° 235, p. 77-90.

Lemoine J.-F. (2015), Du E-Marketing au Marketing Digital, *Management et Avenir*, 2015/8 (n° 82), p. 123-127.

LIM (2017), Témoignage de Boehringer Ingelheim, printemps.

Orange (2016), *Quel rôle pour la fonction RH en 2020-2025 ?*, Livre blanc, février.

Paris T., Jouini S., Silberzahn P. (2017), Resolving the commitment-flexibility dilemma in new technology ventures, *International Journal of Innovation Management*, August, vol. 21, n°6.

Pettigrew, A. (1987), Context and Action in the Transformation of the Firm, *Journal of Management Studies*, vol.24, n°6, p. 649-670.

Pettigrew, A. (1990), Longitudinal Field Research on Changes. Theory and Practice, *Organization Science*, vol.1, n° 3, p. 267-291.

Retour D., Picq T. et Defélix C. (2009), *Gestion des compétences. Nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert-AGRH, 221 p.

Rivest L. (2017), Des cas concrets de réussite à l'heure du 4.0, *Communication lors du Colloque sur l'industrie 4.0 de Polytechnique*, Montréal, 25 août 2017.

Sanidas E. (2005), *Organizational innovations and economic growth*, Edward Elgar Publishing.

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B.J. (1994), *The fifth discipline fieldbook : Strategies and tools for building a learning organization*, New York, NY : Doubleday.

Shipton, H., Sparrow, P., Budhwar, P., Brown, A. (2017), HRM and innovation : looking across levels, *Human Resource Management Journal*, vol. 27, p. 246-263.

Silva F. (2012), *Etre e-drh : Postmodernité. Nouvelles technologies. Fonctions RH*, Paris, Editions Liaisons.

Thévenet M., Dejoux C. et Marbot E. (2015), *Fonctions RH. Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Paris, Pearson France.

Weick K. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, McGraw-Hill Inc, New York.