N°4 | Novembre 2015





Qu'est-ce qu'une leçon de l'expérience, en management ? Et quelle est la validité des conclusions d'une étude scientifique?

Georges Odiorne est un pionnier du management par objectifs tel que formulé par Peter Drucker au début des années cinquante, et de sa mise en œuvre dans les grandes entreprises. Il écrit en 1965, alors qu'il est devenu directeur du service des relations industrielles de l'Université du Michigan, un ouvrage sur le management par objectifs. Dans le chapitre 10, il pose la question de la participation des subordonnés à la fixation des objectifs et, pour commencer, il regarde quels sont les résultats des recherches académigues menées sur ce thème. En gros, les recherches semblent conclure que la fixation participative des objectifs est Edito préférable à une fixation non participative. Mc Gregor, par exemple, commente le management par objectifs : « un engagement sincère », dit-il, « est rarement atteint lorsque les objectifs sont imposés de l'extérieur. L'acceptation passive est, dans ce cas, le mieux qu'on puisse espérer et l'indifférence ou la résistance sont les conséquences les plus vraisemblables ». Malheureusement, poursuit Odiorne, ce qui a été popularisé de ces résultats, c'est qu'ils seraient vrais en toute généralité, quelque soit le contexte, comme si finalement une part du public « aimait le participatif », tout simplement, et donc avait envie que ce résultat

La conclusion d'Odiorne parle d'elle-même : «La participation en elle-même n'a pas vocation à

soit toujours vrai.

être le cœur d'un nouveau schéma de management qui garantirait une productivité élevée si elle était universellement adoptée par les managers. Il y a quelque évidence, toutefois, qu'une forte orientation vers des objectifs, couplée avec l'enthousiasme de leaders, un système de récompense pour les avoir atteints, et l'union des gens dans le mouvement ainsi créé, a réellement un effet bénéfique. Si telle est la conclusion à laquelle parviennent les chercheurs en sciences sociales, alors il nous confirment que ce qui est, par le passé, apparu évident à tout bon manager, était tout à fait juste» (p. 145). La réponse à la question de la participation des salariés à la fixation des objectifs est donc : « ça dépend » !

La base de connaissances en sciences du management – tout comme d'ailleurs dans d'autres domaines scientifiques – est un réseau de règles et d'exceptions, en actualisation constante, et non une série de vérités, et si principes il y a, disait avol, leur application est « une guestion de

Fayol, leur application est « une question de mesure ».

Voilà de quoi alimenter nos cours de management, et aussi contribuer aux travaux du Cercle, en particulier ceux de l'Observatoire de l'Innovation Managériale récemment lancé: l'évaluation rigoureuse des propriétés et de l'efficacité d'une innovation de management passe par cette compréhension fine de la nature des savoirs en management et des modalités de leur validation théorique et pratique.

Albert David Directeur du Cercle de l'innovation

En cette fin 2015, le Cercle de l'innovation accueille trois nouvelles entreprises : Carrefour, la SNCF et la Caisse des Dépôts!

Carrefour est représenté par Philippe Picaud, directeur du département Design. Le regard du designer sur l'innovation managériale est un thème passionnant: au delà de la question classique du management du design et des designers dans l'entreprise, peut-on imaginer que l'innovation managériale bénéficie des compétences du designer ? Que serait un « design de situations de management» ?

La SNCF est représentée par Dominique Laousse, chef de groupe Innovation et Prospective. Une des premières recherches que nous allons mener avec la SNCF dans la cadre du Cercle consiste à concevoir et expérimenter des ateliers d'innovation managériale.

La Caisse des Dépôts est représenté par Ludovic Valadier, directeur du département Innovation et Développement. La Caisse des Dépôts est particulièrement intéressée par les organisations innovantes - par exemple les fablabsmais aussi par les modes innovants de financement de l'innovation.

ACTUALITES

AIMS 2015

La vingt-quatrième conférence de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique) a accueilli plus de 350 conférenciers du 3 au 5 juin derniers, à l'Université Paris-Dauphine.

Le Cercle de l'Innovation (Fondation Paris-Dauphine), soutien de la conférence, y a organisé une session intitulée «Etre chercheur et inventeur en management ». A l'heure où l'innovation managériale est à la mode, la question de la place des chercheurs académiques se pose: allons-nous nous contenter d'observer ce que font les inventeurs du management moderne, ou pouvons-nous envisager de participer à cette invention? Si oui, quel est précisément l'apport des chercheurs, et quelles garanties leur présence apporte-t-elle à la qualité des dispositifs, modèles, techniques et outils inventés?

Trois entreprises partenaires et deux chercheurs du Cercle de l'Innovation ont partagé leur expérience sur des inventions de management dont ils sont les auteurs.

L'AIMS a créé il y a quelques années des sessions thématiques, pour permettre à des chercheurs d'organiser des sessions spécifiques. Ainsi sont nées des sessions thématiques comme « Les Business Models », « Diplomaties stratégiques ». Le Cercle de l'Innovation est partie prenante de la nouvelle session thématique « Innovation managériale», qui ouvrira pour la prochaine conférence de l'AIMS. Emilie Canet et Albert David (DRM-Université Paris-Dauphine, Cercle de l'Innovation), ainsi que Sandra Dubouloz (Université de Savoie Mont Blanc) et Philippe Guiliani (MRM, Montpellier Business School) en sont les porteurs.



Fablabs et makerspaces

Dans le cadre du cycle 2015-2016 des séminaires « Innover en management » du Cercle de l'innovation (IMRI) de la Fondation Paris-Dauphine, deux premières séances ont été consacrées aux fablabs et makerspaces.

Les fablabs et makerspaces sont à la mode. Le concept existe depuis 2001 (Gershenfeld, au MIT) et de très nombreux fablabs et makerspaces se sont créés depuis, tant en entreprise que de façon plus ouverte. Ces « tiers-lieux de l'innovation », laboratoires de fabrication (fablabs), espaces de réalisation (makerspaces) sont très divers, mais ils correspondent tous à l'idée d'un réseau d'équipements, de lieux et de personnes qui veulent produire ensemble des choses et échanger de la connaissance. Ce ne sont pas tant les machines (en particulier digitales) qui sont importantes que la dimension communautaire et le fait de « faire soi-même ».

Plusieurs recherches sont menées depuis un an dans le cadre du Cercle de l'Innovation, et les premiers résultats ont été partagés lors de ces deux séances, sous forme de témoignages, de comparaisons historiques (y a-t-il dans l'histoire des systèmes de production, des choses qui étaient déjà des fablabs?) et de mises en théo-

rie sur ce que sont au juste les fablabs et en quoi ils sont porteurs d'innovation, et en particulier d'innovation managériale.

Anthony Hussenot (Université Paris-Dauphine), Albert David (Université Paris-Dauphine) & Matt Fuller (Université Paris-Dauphine et Conseil & Recherche), ainsi que Patrick Morin (STS associés), sont intervenus lors de la première séance consacrée aux fablabs externes, leurs productions, leurs communautés, leurs modèles d'affaires.

Lomig Unger (Renault), Albert David (Université Paris-Dauphine) & Matt Fuller (Université Paris-Dauphine et Conseil & Recherche), ainsi que Céline Mounier et Medhi Famibelle (Orange), se sont quant à eux, lors d'une deuxième séance, intéressés à la création de fablabs d'entreprises.

Ces deux séances sont en (ré)écoute sur France **Culture Plus**



Retrouvez toutes nos actualités sur : www.imri.dauphine.fr



Prochaines séances du séminaire du Cercle

Mercredi 13 janvier 2016 Comment se crée l'identité d'entreprise ? Processus de construction d'identité de la start-up et impact des références identitaires

Mercredi 16 mars 2016 Quels modèles innovants pour une interaction efficace dans les organisations multi - entité? Control package: travailler les interfaces entre les dispositifs de contrôle

Mercredi 06 Juillet 2016 Dans les coulisses de l'Observatoire de l'Innovation Managériale

PUBLICATIONS

Llen SOcial, HAbitat et SItuation de Fragilité dans la ville innovante de 2030

Des membres du Cercle de l'innovation sont impliqués dans le projet "Lien social, habitat et situations de fragilité dans la ville innovante de 2030" (LISOHASIF) soutenu par l'Agence Nationale de la Recherche, qui a démarré en mars 2013, pour trois ans. Ce projet réunit trois laboratoires universitaires (Dauphine Recherches en Management, le NIMEC de l'Université de Rouen et l'IRG de l'Université Paris-Est) ainsi que l'IMRI de la Fondation Paris-Dauphine et le groupe de protection sociale AG2R la mondiale.

Le projet LISOHASIF 2030 est parti d'une interrogation simple: est-il possible de concevoir des dispositifs innovants de gestion des situations de fragilité à l'horizon 2030 ? Pour y parvenir, il fallait coupler deux approches complémentaires : élaborer un cadre théorique capable d'intégrer les multiples dimensions de la question, et s'organiser en atelier d'innovation sur l'ensemble de la durée du projet.

L'élaboration d'un cadre théorique intégrateur n'est pas chose facile : le lien social est ce qui explique et traduit nos façons de vivre ensemble – réelles ou imaginées. L'habitat est le cœur des lieux sociaux où se construit et s'exprime le lien social. Les situations de fragilité sont nombreuses et posent une question fondamentale : qu'est-ce qui, dans leur prise en charge, relève de chacun et de ses proches, et qu'est-ce qui relève de la société plus largement et des organisations et institutions qu'elle met en place pour ce faire ? Quelle est la part qu'il est normal de laisser à chacun, et où commence l'impératif d'assistance et d'entraide? Comment des conceptions particulières du lien social ont-elles produit, au cours de l'histoire, ces dispositifs institutionnels et de quelle façon, en retour, ces institutions modèlent-elles nos conceptions du lien social ?

Parler de « ville innovante de 2030 » est surtout une façon de nous obliger à décadrer la question : plutôt que de chercher d'abord à innover dans la situation présente – ce qui nous aurait obligés à faire un état quasi - exhaustif de l'existant – nous nous sommes demandés quelle pourrait être cette ville innovante de 2030 ca-

pable de gérer des situations de fragilité peut-être identiques, ou peut-être différentes de celles d'aujourd'hui.

Nous sommes parvenus à la conclusion que le concept de « cohésion sociale inclusive » permettait d'intégrer ces différentes questions et de formuler ensuite celle de l' « innovativité » d'une société, c'est-à-dire sa capacité à concevoir et mettre en œuvre de façon régulière des innovations sociales. Les situations de fragilité adviennent, quant à elles, lorsqu'il y a « un risque fort de rupture de la participation active, autonome et citoyenne à la vie sociale ».

S'organiser en atelier d'innovation, sur trois années, avec une vingtaine de participants permanents – chercheurs, consultants, responsables d'entreprises et d'associations – suppose de la méthode. Nous avons utilisé notre expérience de près de dix années sur des ateliers d'innovation conçus en application des théories modernes de la conception (théorie C/K notamment) et expérimentés dans divers contextes industriels et de service. La transposition à l'innovation sociale ne posait pas de difficulté de principe, car ces théories et ces méthodes ne font pas d'hypothèse a priori sur la nature des objets à concevoir. C'est plutôt la complexité du champ d'innovation et le fait que nous étions, sur ce projet, nos propres clients qui rendait le pari audacieux. Les résultats se comptent : 25 exposés dans la phase de mutualisation intensive des expertises et des expériences, dont nous avons inféré 8 concepts projecteurs regroupés en 3 : « Parcours défragilisant, parcours sécurisant », « Territoires à énergie sociale positive », « Les nouveaux essentiels du chez soi ». Ces concepts projecteurs ont à leur tour généré 21 concepts innovants, dont nous avons tiré 7 projets expérimentaux...à découvrir bientôt!



Les résultats du projet seront présentés lors d'une conférence à Dauphine le 17 février 2016.

Toutes les infos sur le projet : http://lisohasif.wix.com/conference

Gillier, T., Hooge, S., et Piat, G. (2015), « Framing value management for creative projects: An expansive perspective ». International Journal of Project Management, 33 (4), 947-960.

Von Pechmann F., Chamaret C., Parguel B. et Midler C. (2016), « Comment prévoir le succès d'une innovation de rupture ? Le cas du véhicule électrique ». Décisions Marketing.

Hussenot, A. and Missonier S. (forthcoming), « Encompassing novelty and stability in Organization Studies : an events-based approach », Organization Studies, first published on November 26, 2015.

Hatchuel, A., Le Masson P., Weil B., Agogué M., Kazakçi A. et Hooge S. (2015), « Multiple forms of applications and impacts of a design theory – ten years of industrial applications of C-K theory », book chapter in "Impact of Design Research on Practice (IDRP)", edited by Chakrabarti and Lindemann, Springer



PORTRAIT

3 questions à Sophie Hooge, chercheur au CGS, Mines Paris Tech, et chercheur associé au Cercle

1. Vous êtes connue comme chercheur en innovation, mais pouvez-vous nous expliquer cela plus précisément?

Mes activités consistent à construire et proposer des modèles d'action collective adaptés à une répétition soutenue de l'innovation. Aussi, mes travaux se concentrent sur deux aspects : l'ingénierie de la conception innovante, c'est à dire les outils et méthodes permettant de penser en collectif des objets très différents de ceux que nous connaissons déjà, et l'organisation de la conception de l'innovation, c'est à dire les processus, rôles et missions des managers et experts dans la construction de stratégies d'innovation. Ces recherches s'effectuent en partenariat avec des industriels et institutionnels impliqués dans la construction de capacités organisationnelles pour l'innovation de rupture, et en particulier avec les partenaires de la Chaire Théorie et Méthodes de la Conception Innovante (TMCI) de MINES ParisTech et du Cercle de l'Innovation de Dauphine.

2. Quelles sont pour vous les évolutions contemporaines marquantes sur ces questions stratégiques de pilotage des projets d'innovation?

Selon moi, il y a deux challenges principaux. Le premier est justement de sortir d'une logique projet pour penser l'exploration et le développement stratégique au niveau de champs d'innovation dont la focale est un concept stratégique (la ville durable, l'usine 4.0, l'exosquelette collaboratif, etc.). Ce changement de focale permet la construction d'un inconnu désirable favorable à une exploration coordonnée d'un ensemble d'alternatives qui sont autant d'innovations de rupture potentielles. Le deuxième challenge est lié à la conception de la valeur d'une stratégie industrielle dédiée

à la création de nouvelles identités d'objet. Là aussi, la rupture est forte par rapport à nos habitudes managériales : l'enjeu n'est plus d'évaluer les propositions stratégiques selon nos grilles contemporaines de la performance mais désormais de construire des propositions stratégiques qui régénèrent les usages, les fonctions et les modèles d'affaires. Là où la théorie de la décision nous fournissait des leviers pour construire la valeur d'une stratégie dans l'inconnu, les chercheurs en innovation se doivent de proposer des modèles théoriques sur la valeur stratégique «de» l'inconnu. L'enjeu opérationnel est perceptible au quotidien par les managers de l'innovation, empêtrés dans une valorisation déficiente de leurs activités qui semble aujourd'hui impossible ou parcellaire, mais dont on perçoit a minima le «risque à ne pas faire».

3. Vous dirigez ou êtes impliquée dans de nombreux programmes d'enseignement et de recherche : quel est votre regard sur le Cercle de l'Innovation?

Que ce soit via la Chaire TMCI ou 13 (Institut Interdisciplinaire de l'Innovation), je participe à des programmes de recherche et d'enseignement centrés sur la conception innovante, ses théories, ses organisations et son ingénierie. Le Cercle est pour moi une ressource complémentaire car il adopte une posture originale : Qu'est-ce que l'innovation managériale ? Comment se crée-t-elle, se développe-t-elle? L'implication de nombreux chercheurs d'origines disciplinaires variées et de praticiens réflexifs au Cercle nous conduit depuis 2 ans à rassembler un matériel riche et prometteur sur cette question spécifique, qui nécessitait un traitement particulier. De plus, le Cercle s'inscrit pleinement dans le développement de Paris Sciences et Lettres (PSL) et est un lieu d'émergence de projets de recherche collaboratifs entre MINES ParisTech et Dauphine. Ainsi, y est né le projet ECmi sur l'étiquetage en créativité piloté par Béatrice Parguel, et le projet sur la conception d'identité d'entreprise dans les milieux entrepreneuriaux avec Emilie Canet.

Agenda

Nos prochains événements en partenariat



Conférence OPDF Le concevoir ensemble au prisme du lien social



Conférence Attention Fragile! Lien social, habitat et situation de fragilité dans la ville innovante de 2030 + d'infos

Cercle de l'Innovation

Fondation Paris Dauphine Université Paris Dauphine www.imri.dauphine.fr | www.fondation.dauphine.fr | @cercle_innov >























