

PROPOS INTRODUCTIF À CE NUMÉRO

OLIVIER JOFFRE, Maître de conférences – HDR, Université Paris-Est Créteil
STÉPHANE TRÉBUCQ, Professeur des universités, IAE, Université de Bordeaux

L'adoption de nouvelles pratiques managériales peut s'appréhender comme une réponse adaptative des entreprises aux évolutions de leur environnement dans ses multiples dimensions, technologique, économique, socio-culturelle, démographique, etc.

UN EXEMPLE DE PRATIQUE MANAGÉRIALE INNOVANTE : LA PYRAMIDE INVERSÉE DES POUVOIRS

L'arrivée de la génération Y dans les entreprises bouscule les valeurs par rapport au travail vers plus de mobilité, de sens, de transparence, mais aussi moins de hiérarchie. A cet égard, le principe de la pyramide inversée des pouvoirs consistant à mettre les salariés au cœur de l'organisation (*employees first, customers second*) est de nature à répondre à certaines de leurs attentes: libérer l'intelligence des employés les plus inventifs permet de les mettre en valeur, et ainsi de retenir les talents (Nayar, 2010). Certaines entreprises qui ont mis en place une organisation inversant l'ordre hiérarchique traditionnel (HCL technologies, Google, etc.) réussissent ainsi avec succès à valoriser les idées et initiatives venant de leurs salariés. Mais un tel modèle peut-il s'appliquer à d'autres organisations ? Par exemple, dans le cas de HCLT, qui est une entreprise de services informatiques, c'est bien l'interaction des prestataires avec le client, qui est à l'origine de la co-construction de valeur, d'où l'intérêt de leur donner une latitude leur permettant de répondre aux mieux aux besoins de ces derniers. Serait-il pertinent de transposer un tel fonctionnement à des entreprises industrielles dont le système de production est conçu pour fournir des produits standardisés à des prix compétitifs ?

SE MÉFIER DES SOLUTIONS « UNIVERSELLES »

Lorsque les dirigeants adoptent une nouvelle pratique de gestion peu adaptée à l'activité de leur entreprise, on peut supposer qu'ils se sont laissés séduire par la dernière mode managériale. Se présentant comme une

méthode plus moderne et performante que celles utilisées jusqu'alors, la pratique ou l'outil de gestion « à la mode » constitue une sorte de prêt à penser, promu par des leaders d'opinion (médias, chercheurs, consultants, managers) (Midler, 1986 ; Abrahamson, 1996). La diffusion de ces modes dans les entreprises s'expliquerait par les comportements mimétiques des acteurs animés par leur quête de légitimité. Pourtant, Kieser (1997) affirme, que loin d'être inconscient, le recours à la mode managériale serait en réalité un puissant levier politique à la disposition des dirigeants. Ils peuvent s'appuyer sur une base idéologique packagée et mise en place par des cabinets de conseil prestigieux, pour faire accepter le principe du changement et restructurer l'entreprise. Difficile de contester la nécessité impérieuse de se convertir aux bonnes pratiques, dès lors que le discours d'évidence porté par la nouvelle mode est partout salué.

TROIS CAS DE NOUVELLES PRATIQUES DE GESTION

Dans ces conditions, il peut s'avérer difficile de distinguer, derrière la façade du discours, les pratiques et outils de gestion qui induisent une transformation bénéfique à l'entreprise, de celles qui ne relèvent finalement que d'un effet de mode plus ou moins éphémère. C'est cet exercice délicat que nous vous invitons à effectuer à la lecture de ce numéro de Recherche et Cas en Sciences de Gestion.

La démarche initiée au sein du groupe Inov'On, dans une PME prestataire de services et de dépannage pour les flexibles hydrauliques sur site (ex-Chronoflex), se traduit par une transformation profonde du point de vue organisationnel. L'article écrit par Michel Dalmas et Marcos Lima « Entreprise libérée et organisation agile. Deux approches complémentaires de la compétitivité organisationnelle » pose implicitement un avertissement quant aux limites de ces nouvelles formes d'organisation dites « libérées » ou « agiles » : donner du sens au travail peut permettre de trouver une certaine satisfaction, mais aussi conduire à une forme d'aliénation. En rompant avec la représentation traditionnelle de l'entreprise comme hiérarchie par opposition aux marchés (Coase, 1937), ces organisations « plates » privilégient une prise de décision au niveau des équipes, qui sont autonomes et responsables dans le cadre de leur mission. Le succès de ce type d'organisation repose sur une forte implication des salariés, qui sont pleinement partie intégrante du projet.

Travaille-t-on d'abord pour gagner sa vie, ou parce que le travail nous intéresse ? Les dirigeants des sociétés du CAC 40 semblent prendre position sur cette sempiternelle question lorsqu'ils augmentent de 14% leur rémunération moyenne 14 % en 2017¹. Compte-tenu de leur double objectif de rentabilité financière et d'utilité sociale, les entreprises sociales proposent d'autres conceptions de la finalité du travail. Dans l'article intitulé « L'innovation cœur battant d'une entreprise d'utilité sociale : le cas du business

1. <https://www.boursorama.com/actualite-economique/actualites/la-remuneration-moyenne-des-dirigeants-des-societes-du-cac40-augmente-de-14-en-2017-e82cecf28142926b0d81a06f3c632ad>

model ReSanté-Vous », Benjamin Le Fustec, décrit comment l'entreprise Re-Santé se destine à jouer un rôle dans le développement d'une «Silver Economy» respectueuse de ses aînés. Encore une fois, la question de l'engagement du salarié est vitale pour l'entreprise, car c'est sur le personnel salarié de ReSanté-vous, que repose l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Au-delà de l'engagement des salariés, Stéphane Trébuçq et Elisabetta Magnaghi insistent sur la nécessité d'impliquer l'ensemble des parties prenantes dans la réflexion stratégique, plus particulièrement autour des enjeux de développement durable et de responsabilité sociétale. En réfléchissant à la mise en place d'un système de reporting intégré dans une PME, l'entreprise Adam, spécialisée dans le secteur des vins et spiritueux et les emballages, les auteurs montrent que cet outil peut constituer une véritable opportunité d'enrichir le dialogue avec les parties prenantes, s'il n'est pas seulement vécu comme une contrainte de transparence.

Bonne lecture !

Références

Abrahamson E. (1996), Management Fashion, *The Academy of Management Review*, 21, 1, 254-285.

Coase R. (1987), *La nature de la firme* [1937], *Revue française d'économie*, II/1, 133-163.

Kieser A. (1997), Rhetoric and myth in management fashion, *Organization*, 4, 49-74.

Midler C. (1986), Logique de la mode managériale, *Gérer & Comprendre*, 3, juin, 74-85.

Nayar V. (2010), *Employees First, Customer Second: Turning Conventional Management Wisdom Upside Down*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press, June.

ONT CONTRIBUÉ À CE NUMÉRO

Michel DALMAS, en tant que « Scholarly Academics » est enseignant-chercheur au Pôle Universitaire Léonard de Vinci. Il est titulaire d'un Doctorat en Sciences de Gestion (Université de Toulouse 2), d'un Master Professionnel en Psychologie Clinique et diplômé de l'École de Management de Lyon (Promo. 1994). M. DALMAS a également un parcours de cadre commercial pour TOTAL et a exercé en tant que Directeur d'ESAT pendant plusieurs années.

Benjamin LE FUSTEC est doctorant en sciences de gestion sous la direction de Stéphane Trébucq, rattaché au laboratoire IRGO (Institut de Recherche en Gestion des Organisations) à l'IAE de Bordeaux. Sa thèse porte sur l'étude des processus d'innovation sociale. Il est salarié de l'entreprise ReSanté-You, spécialisée dans les approches non médicamenteuses de l'accompagnement des personnes âgées, dans laquelle il anime le programme de recherche et développement.

Marcos LIMA est titulaire d'un doctorat en Technologies de Communication par l'Université Fédérale de Bahia, Brésil, et a été chercheur visitant à la Michigan State University, USA. Il a également un MSc en Gestion de l'Innovation. Sa thèse de doctorat porte sur l'utilisation d'outils digitaux dans la méthodologie des cas. Il a publié l'ouvrage *Réussir mes études de cas : outils, mises en situation et modèles analytiques* chez Dunod en 2016 et *Teaching with Cases: a Framework-Based Approach* chez CreateSpace en 2014. Après plusieurs années en tant que cadre (Bosch, Secrétariat d'Innovation de Bahia, Amadeus), M. Lima a repris sa carrière d'enseignant-chercheur en 2009. Il est Directeur du Programme « *International Marketing and Business Development* » chez Skema Business School depuis 2018.

Elisabetta MAGNAGHI est maîtresse de conférences en sciences de gestion et doyenne de la Faculté de Gestion, Economie et Sciences de l'Université Catholique de Lille. Après un début de carrière en tant que contrôleur de gestion, elle a enseigné pendant dix ans à l'université de Lorraine, et a soutenu une thèse consacrée au reporting intégré. Ses recherches continuent d'être consacrées à cette thématique, au sein du LEM de Lille.

Stéphane TRÉBUCQ est professeur des universités en sciences de gestion, au sein de l'IAE et de l'université de Bordeaux. Il dirige la chaire capital humain et performance globale, et assume la responsabilité de la mention management, auxquels sont rattachés plusieurs masters. Il est membre de l'IRGO, laboratoire de recherche en gestion des organisations, avec pour spécialité le contrôle de gestion, les indicateurs de développement durable et l'ensemble des systèmes de pilotage de la RSE.

PRÉCISIONS SUR LE NOUVEAU FORMAT DE LA REVUE RCSG

Ce numéro de *Recherche et Cas en Sciences de Gestion* (RCSG) propose un nouveau format associant deux types de contributions. Une première partie regroupe les articles au format académique rédigés par les auteurs des cas, présentant un état de l'art de leur domaine d'expertise, ainsi que le cas qu'ils ont développé, en le positionnant au regard de la littérature existante. Ce travail nous semble important dans un contexte où les étudiants éprouvent beaucoup de difficultés à envisager la résolution d'un cas en lien avec la littérature académique. Si l'on souhaite également s'inscrire dans une conception cumulative de la connaissance, il est intéressant de mettre en évidence l'originalité du cas présenté, et son apport. Dans une seconde partie ont été placés les cas pédagogiques. Le format de ces derniers n'a pas changé par rapport à ce qui était proposé dans la *Revue des Cas en Gestion*, bien qu'à l'avenir, nous ne puissions exclure l'émergence de nouveaux formats numérisés, notamment lorsqu'il s'agira de travail sur des volumétries de données beaucoup plus importantes (voir le « Big Data »). Enfin, les guides d'animation des cas, réservés aux abonnés de la revue, sont mis à leur disposition en ligne.

Nous invitons l'ensemble des futurs auteurs proposant des cas à la revue RCSG de s'inspirer de ce premier numéro au nouveau format, afin de bien saisir la nature de l'exercice qui leur est désormais demandé. La production d'une revue de la littérature est un travail nouveau, et nous avons pleinement conscience qu'il rajoute une charge de travail supplémentaire. Il représente cependant un gain considérable pour les auteurs, leur permettant de mieux réaliser le potentiel de publication scientifique à partir du ou des cas qu'ils étudient. Comme nous avons pu le montrer dans le cadre d'un séminaire organisé à la FNEGE, il ne nous semble pas pertinent de séparer enseignement et recherche. Bien au contraire, dans le cadre de la production de cas pédagogiques, ces derniers peuvent servir de passerelle vers des publications académiques, non seulement dans le cadre de la revue RCSG, mais également sous d'autres formats dans d'autres revues scientifiques.

L'idée même d'un article académique portant sur le cas n'est pas nouvelle. Elle a déjà été développée par d'autres revues centrées sur les questions éducatives et l'enseignement à partir de cas. Dans l'environnement francophone, ce format représente en revanche une nouveauté. Nous espérons aussi que dans l'esprit des lecteurs et des auteurs, les trois livrables seront bien différenciés : tout d'abord l'article sur le cas, qui constitue une sorte de GPS académique des connaissances existantes, mobilisables, et permettant

de qualifier l'originalité du cas soumis, puis le cas, pouvant intégrer des références académiques clés, mais dont l'objet est de présenter les données à traiter, et enfin le guide d'animation, à ne pas confondre avec un corrigé, puisque la résolution d'un cas relève plus d'un processus de construction pour partie inattendu. Le cas peut servir une discussion, et les témoignages révéler certaines dimensions qui n'apparaissent pas forcément de prime abord. La capacité à résoudre un cas dépend alors de l'expérience des étudiants, de leur niveau de compétence et d'expertise, mais aussi de leur curiosité et capacité coopérative et délibérative. Il serait par conséquent vain de tenter de trouver dans les articles sur les cas une unique résolution. Les auteurs peuvent y effectuer un retour d'expérience de leur animation, et y fournir des pistes ou idées, en proposant un traitement du cas selon des clés qu'eux-mêmes ont privilégié.

Olivier Joffre, Stéphane Trébucq