

Appel à articles - Numéro thématique
Revue Marché et Organisations
(Réseau Recherche et Innovation - RRI)

[Marché et Organisations – Revue d’analyse stratégique – RRI \(univ-littoral.fr\)](http://www.univ-littoral.fr/marche-et-organisations)

Éditeur invité

Daniel Bonnet (ISEOR, Magellan, Université Jean Moulin, Lyon – I.P&M)

Innovation et transformation

Moduler les transformations au sein des organisations et des territoires pour innover

L’appel à communications proposé pour un numéro thématique de la revue *Marchés & Organisations* (Réseau Recherche sur l’Innovation) – sous le titre ***Innovation et transformation : Moduler les transformations au sein des organisations et des territoires pour innover*** vise à recueillir des contributions explorant le creuset de l’innovation dans l’articulation de la transformation organisationnelle et de la transformation managériale, consécutive de l’impact des facteurs de la transformation. Ces facteurs sont divers, mais les transformations technologiques et digitales sont le plus souvent mises en avant. Plus largement, les innovations sont très largement issues des vecteurs exerçant des effets leviers (responsabilité sociale, développement durable, management socio-économique, entreprise apprenante, esthétique, éthique, agilité, résilience...). L’objet s’articule par ailleurs dans un espace (étendue, profondeur, temporalité, rythme...). Il convient de citer également les transformations comportementales : comportement des organisations, comportement du management, comportement des personnes et des groupes.

La modulation [Simondon, 2015 ; Deleuze, 1992 ; Sauvagnargues, 2009] consiste à soumettre le projet de l’innovation à une transformation qui la fait advenir dans le périmètre de sa complexité. Elle caractérise les opérations qui sont à l’œuvre. Elle nécessite de connaître les conditions de l’expérience humaine (Sauvagnargues, 2010). Elle impose également des changements de paradigme relativement au développement de la capacité de pensée, dont l’étiologie est par trop enracinée dans une conception binaire, tandis que la pensée de l’innovation impose son enracinement dans les liens.

Rappelons que l’innovation est une capacité à mettre en œuvre de nouvelles combinaisons productives (Schumpeter, 1999). Nous retenons cette définition qui est la plus appropriée pour la thématique de la modulation. Elle se développe en grappe souligne également Schumpeter. La modulation traverse donc les différentes catégories de l’innovation qu’un vecteur articule. L’innovation organisationnelle peut se combiner avec l’innovation managériale, ou inversement. Une innovation de produit peut avoir été engendrée par une innovation de procédé et même associer une innovation technologique. L’innovation technologique induit des innovations organisationnelles et managériales. Chaque vecteur générique renvoie à une définition catégorielle (Innovation de produit, innovation de procédé, innovation technologique, innovation organisationnelle, innovation managériale) ou fonctionnelle (innovation adjacente, incrémentale, de rupture, radicale), ou encore stratégique (cf. facteurs clés internes et externes). L’innovation se définit par des caractéristiques irréfutables (Manuel d’Oslo). La modulation peut donc concerner l’une ou l’autre de ces catégories ou des combinaisons. L’appel à contributions est ouvert. Des propositions traitant de la modulation pour des combinaisons sont bienvenues et vivement souhaitées.

La modulation concerne tant l’analyse des situations en transformations que la conduite du changement, dans ce cas dénommée changement transformateur. Évidemment, si un processus de conduite du changement, visant une transformation, est actionné périodiquement ou régulièrement, il produira ou répétera les mêmes productions caractéristiques d’un alignement du fonctionnement et du management. Cet alignement permet d’atteindre peu ou prou des résultats attendus. Mais il entretient aussi des régulations de dysfonctionnements. Il est constant néanmoins qu’il ne comporte qu’une part aléatoire de facteurs en conjonction constante si des facteurs de causalités varient. Dans le cadre de transformations

radicales, ou dans le cadre d'innovation de rupture, c'est la loi de composition même qui est transformée, état et forme, tandis que les opérations de la transformation restent largement inconnues.

Dans le champ de la production de connaissances, la perception, l'interprétation et l'analyse d'une transformation sont généralement ambiguës en raison de ce que la transformation s'articule conjointement en coopération et en rivalité entre deux pôles dynamiques de facteurs dont l'interaction trouve son origine dans l'équilibration de causes sont multifactorielles. La rivalité accroît la distanciation entre les polarités, tandis que la coopération les rapproche. L'équilibration de la compatibilité des facteurs procède donc de cette modulation. L'identification des facteurs au regard de la qualification des causes ne se satisfait pas de la seule connaissance et de l'évaluation des effets manifestes, les effets étant susceptible de se transformer en causes d'ailleurs. Nous suggérons que le management doit se concevoir et évoluer sur la base d'une approche clinique matérialisant périodiquement la balance économique et sociale des résultats de la transformation. Cette approche est encore peu développée par la recherche scientifique en management. Elle introduirait des innovations de rupture, pour accompagner à bon escient le développement de la digitalisation, mais aussi pour envisager son redressement aux moindres dérives. La fonction de pilotage doit l'intégrer.

La transformation n'est pas univoque. Son analyse ou sa conception à travers les apports de la connaissance du changement entretient une perception biaisée. Celle-ci sera biunivoque si la recherche est positionnée dans le cadre du processus. Toutefois, le processus ne décrit que des états et des formes. Le chercheur pense alors détenir des connaissances valides. Il s'agit de considérer que la transformation saisie à partir du registre de l'innovation est paramétrique. Qu'elle est la pertinence des connaissances produites ? Quel est la validité de l'attribution du rapport de causes à effets dans le registre de l'interaction structures-comportements ? Le référentiel de connaissances est à questionner lui-même, en raison de son emprise.

L'innovation est souvent envisagée comme clé d'entrée dans la transformation. Il est à cet égard logique de considérer qu'il s'agit de deux registres distincts. Il est cependant admis que la transformation doit être disruptive pour faire le lit de l'innovation. Cette perspective s'est établie comme convention. L'innovation peut advenir d'autres modes dès lors qu'elle est consécutive d'un travail continue permettant au potentiel humain de s'accomplir. La transformation doit à cet égard articuler résonance et agentivité. Il s'agit cependant de considérer l'articulation ou plus exactement l'enchevêtrement des facteurs discriminants les uns dans les autres au regard de la temporalité de la transformation. Cette combinaison productive, qui est celle de l'innovation, relève du registre des opérations. Les transformations radicales ou disruptives engendrent généralement des traumatismes. Un succès peut cacher des épreuves et des défaites. On attend logiquement d'une innovation qu'elle soit harmonieuse.

C'est en final tout de même la transformation qui produira l'innovation. Chaque registre a néanmoins son domaine propre. Une organisation innovante sera normalement résiliente, si elle est apprenante. Cependant, avec le développement digital, ce que l'on appelle l'expérience client, à savoir l'impact du relationnel et du travail d'élaboration sont largement normalisés et de plus en plus soumis à l'emprise de conformités. La recherche scientifique n'y est pas pour rien si elle ne se montre pas critique à cet égard, relativement aux limites de la recherche et au suivi des usages de ces productions.

Les transformations modernes sont orientées par les algorithmes visant à modéliser les comportements et à les catégoriser. Si l'innovation peut être envisagée à partir de méthodes, la transformation quant à elle ne peut être réduite à la mise en œuvre d'une méthode. Il ne suffit pas de faire une bonne application des principes et méthodes de la conduite du changement ou de projet pour obtenir une transformation conforme aux attendus. La transformation tournée vers l'objet assigne le sujet, tandis que l'assignation de l'objet à l'action du sujet est ce qui fait advenir la transformation et l'innovation. Cela veut dire qu'elle peut tout aussi bien l'empêcher (résistance) ou l'interdire. Cela concerne évidemment la création, mais aussi les usages. Il est fréquent que le développement d'une innovation se heurte aux dysfonctionnements d'usages. La profitabilité d'une innovation est alors perdue dans les coûts et

performances cachés. La valeur effective d'une innovation devrait en toute rationalité être évaluée par une balance économique actualisée périodiquement. Cette balance oriente et permet d'actualiser le pilotage de la transformation. Ce sont les indicateurs de pilotage qui permettent de piloter le processus de l'innovation, souvent défailants pour innover dans les champs organisationnels et managériaux. Rappelons que ces innovations convertissent généralement des charges variables et charges fixes, et que les analyses économiques évaluant la réalité de la rentabilité sont rarement envisagées. Leur réalisation contribuerait pourtant à améliorer la qualité et la pertinence des arguments commerciaux. Cette évaluation permettrait de moduler la transformation technologique, de mesurer effectivement les transferts de coûts au compte de résultat, dont la connaissance module la réalité économique des investissements et la limite des études économiques.

Le sujet proposé suggère qu'il convient de mieux observer, de mieux analyser, de mieux connaître les articulations entre Innovation et Transformation au sein des organisations, relativement à leurs objets, mais également dans la traversée des espaces infra-micro-méso-macro, pour établir la valeur économique, sociale et sociétale, voire civilisationnelle de l'innovation.

MOTS-CLES : Innovation, Transformation, Modulation, Complexité, Intégration

Innovation and Transformation

Modulating transformations within organizations and territories to innovate

The call for papers proposed for a thematic issue of the journal *Marchés & Organisations* (Innovation Research Network) - under the title ***Innovation and Transformation : Modulating transformations within organizations and territories to innovate*** - aims to gather contributions exploring the crucible of innovation in the articulation of organizational and managerial transformation, following the impact of transformation factors. These factors are diverse, but technological and digital transformations are most often highlighted. More broadly, innovations are very largely derived from vectors exerting leverage effects (social responsibility, sustainable development, socio-economic management, learning enterprise, aesthetics, ethics, agility, resilience...). The object is also articulated in a space (extent, depth, temporality, rhythm...). We should also mention behavioral transformations : organizational behavior, management behavior, and individual and group behavior. Modulation [Simondon, 2015 ; Deleuze, 1992 ; Sauvagnargues, 2009] consists of subjecting the innovation project to a transformation that makes it happen within the scope of its complexity. It characterizes the operations that are at work. It requires knowledge of the conditions of human experience (Sauvagnargues, 2010). It requires knowledge of the conditions of human experience (Sauvagnargues, 2010). It also imposes paradigm shifts with respect to the development of thinking capacity, the etiology of which is too much rooted in a binary conception, whereas innovation thinking imposes its rooting in links.

Modulation concerns both the analysis of situations in transformation and the management of change, in this case called transformative change. Obviously, if a change management process, aiming at a transformation, is activated periodically or regularly, it will produce or repeat the same characteristic productions of an alignment of the functioning and the management. This alignment allows the expected results to be achieved to a greater or lesser extent. But it also maintains the regulation of dysfunctions. It is nevertheless constant that it only includes a random part of factors in constant conjunction if causal factors vary. Within the framework of radical transformations, or within the framework of disruptive innovation, it is the law of composition itself that is transformed, state and form, while the operations of the transformation remain largely unknown.

It should be remembered that innovation is a capacity to implement new productive combinations (Schumpeter, 1999). We retain this definition, which is the most appropriate for the theme of modulation. It develops in clusters, as Schumpeter also emphasized. Modulation thus crosses the different categories of innovation that a vector articulates. Organizational innovation can be combined with managerial innovation, or vice versa. A product innovation may have been generated by a process

innovation, and even combine with a technological innovation. Technological innovation leads to organizational and managerial innovation. Each generic vector has a categorical definition (product innovation, process innovation, technological innovation, organizational innovation, managerial innovation) or a functional definition (adjacent, incremental, breakthrough, radical innovation), or a strategic definition (see internal and external key factors). Innovation is defined by irrefutable characteristics (Oslo Manual). The modulation can therefore concern one or the other of these categories or combinations. The call for papers is open. Proposals dealing with modulation for combinations are welcome and highly desired.

In the field of knowledge production, the perception, interpretation and analysis of a transformation are generally ambiguous because the transformation is articulated jointly in cooperation and rivalry between two dynamic poles of factors whose interaction originates in the balancing of causes are multifactorial. Rivalry increases the distance between the polarities, while cooperation brings them closer together. The balancing of the compatibility of the factors thus proceeds from this modulation. The identification of the factors with regard to the qualification of the causes is not satisfied with the sole knowledge and evaluation of the manifest effects, the effects being likely to be transformed into causes. We suggest that management must be conceived and evolve on the basis of a clinical approach that periodically materializes the economic and social balance of the results of the transformation. This approach is still underdeveloped by scientific research in management. It would introduce breakthrough innovations, to support the development of digitalization, but also to consider its recovery at the slightest drift. The management function must integrate it.

Transformation is not a one-way street. Its analysis or conception through the contributions of knowledge of change maintains a biased perception. This will be bi-univocal if the research is positioned within the framework of the process. However, the process describes only states and forms. The researcher then believes that he or she has valid knowledge. It is a question of considering that the transformation captured from the register of innovation is parametric. What is the relevance of the knowledge produced? What is the validity of the attribution of the cause-effect relationship in the register of structure-behavior interaction? The knowledge repository itself must be questioned, because of its hold.

Innovation is often seen as the key to transformation. In this respect, it is logical to consider that these are two distinct registers. However, it is accepted that transformation must be disruptive in order to create the conditions for innovation. This perspective has become established as a convention. Innovation can occur in other ways as long as it is the result of continuous work that allows human potential to be fulfilled. In this respect, transformation must articulate resonance and agentivity. It is however a question of considering the articulation or more exactly the entanglement of the discriminating factors in each other with regard to the temporality of the transformation. This productive combination, which is that of innovation, belongs to the register of operations. Radical or disruptive transformations generally generate traumas. Success can hide trials and defeats. Logically, we expect an innovation to be harmonious.

In the end, however, it is the transformation that will produce the innovation. Nevertheless, each register has its own domain. An innovative organization will normally be resilient, if it is learning. However, with digital development, the so-called customer experience, i.e. the impact of the relationship and the development work, are largely standardized and increasingly subject to the influence of conformity. Scientific research is not to blame if it is not critical of this, regarding the limits of the research and the monitoring of the uses of these productions.

Moderne transformations are guided by algorithms that aim to model and categorize behavior. If innovation can be envisaged from methods, transformation cannot be reduced to the implementation of a method. It is not enough to apply the principles and methods of change management or project management to obtain a transformation that meets expectations. Transformation oriented towards the

object assigns the subject, whereas the assignment of the object to the subject's action is what makes transformation and innovation happen. This means that it can just as well prevent it (resistance) or forbid it. This obviously concerns the creation, but also the uses. It is frequent that the development of an innovation comes up against dysfunctions of use. The profitability of an innovation is then lost in the hidden costs and performances. The effective value of an innovation should in all rationality be evaluated by an economic balance updated periodically. This balance guides and updates the management of the transformation. These are the steering indicators that enable the innovation process to be steered, which are often lacking in the organizational and managerial fields. Let us remember that these innovations generally convert variable and fixed costs, and that economic analyses evaluating the reality of profitability are rarely considered. However, carrying out such analyses would contribute to improving the quality and relevance of commercial arguments. This evaluation would make it possible to modulate the technological transformation, to effectively measure the transfer of costs to the profit and loss account, the knowledge of which modulates the economic reality of investments and the limit of economic studies.

The proposed topic suggests that it is necessary to better observe, better analyze, better understand the articulations between Innovation and Transformation within organizations, relative to their objects, but also in the crossing of infra-micro-meso-macro spaces, in order to establish the economic, social and societal, even civilizational value of innovation. KEYWORDS : Innovation, Transformation, Modulation, Complexity, Integration

Bibliographie

- Bardon T., Arnaud N., Letierce C. (2019), *Les innovations managériales. Donner du sens à la transformation*, Dunod, 208 p.
- Bessan J., Pavitt K., Tidd J., Boutillier S., Laperche B., Uzunidis D., Verecken P. (2006), *Management de l'innovation. Intégration du changement technologique, commercial et organisationnel*, De Boeck Sup., 593 p.
- Bion W.R. (1979), *Aux sources de l'expérience*, PuF, 137 p.
- Bonnet D. (2017), « Énantiologie des transformations et transformations d'invariants. Appareillage théorique et éclairage transdisciplinaires ». *Revue Année de la Recherche en Sciences de l'Éducation. Perspectives pour la transdisciplinarité*. AFIRSE, Éditions L'Harmattan, pp. 149-168.
- Bonnet D. (2019), « L'acteur sujet de l'intersubjectivité contradictoire. Hodologie des transformations et genèse énantiologique du sujet », *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, n° 59, Hiver 2018, pp. 139-161
- Day A. (2019), *Disruption, Change and Transformation in Organisations : A Human Relations Perspectives*, Routledge, 194 p.
- Deleuze G. [1992 (1990)], « Post-scriptum sur les sociétés de contrôle », *Pourparlers* (1990), Éditions de Minuit, pp. 240-247 - [DeleuzeBrochure02.pdf \(free.fr\)](#)
- Dutta S.K. (2018), *Strategic and Transformation : Managing Renewal in Organizations*, Routledge, 104 p.
- Frimousse S., Peretti J.M. (2018), *Comment développer la capacité de transformation d'une organisation ?* Question(s) de management, Vol. 2, n° 21 pp. 157-180.
- Froehlicher Th. (2004), *Métamorphose des organisations. Design organisationnel. Créer, innover, relier*, L'Harmattan, 422 p.
- Gill Stephen, Mittelman J.H. (1997), *Innovation and transformation in international studies*, Cambridge University Press, 320 p.
- Haudeville B., Le Bas C. (2016), « L'innovation frugale : Signification et frontière d'un concept », *Revue Innovations*, Vol. 3, n° 51, pp. 5-8.
- Kaschny M., Nolden M. (2019), *Innovation and Transformation : Basics, Implementation and Optimization*, Springer (1^{ère} édition 2018), 332 p.
- Marchal A. (2011), *Innovation organisationnelle & transformation managériale par le design thinking*, CreateSpace Independent Publishing Platform, 166 p.

- Mignon S., Laperche B. (2018), « La connaissance. Matrice de l'innovation ouverte », *Revue Innovations*, Vol. 1, n° 55, pp. 5-12.
- OCDE (2018), Manuel d'Oslo. *La mesure des activités scientifiques et technologiques*. [382947a7-bc7f-ccd3-209c-7150126bf6e3 \(europa.eu\)](https://doi.org/10.1787/382947a7-bc7f-ccd3-209c-7150126bf6e3)
- Sauvagnargues A. (2009), « Le concept de modulation chez Gilles Deleuze et l'apport de Simondon à l'esthétique deleuzienne », [Le concept de modulation chez Gilles Deleuze et l'apport de Simondon à l'esthétique deleuzienne - HAL-SHS - Sciences de l'Homme et de la Société \(archives-ouvertes.fr\)](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00420000)
- Sauvagnargues A. (2010), *Deleuze, l'empirisme transcendantal*, PuF, 448 p.
- Savall, H. et Zardet, V. [2015(1987, 1995a)]. *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Paris, Economica.
- Savall, H. et Zardet, V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique – Observer l'objet complexe* ; préface de David Boje, Paris, Paris, Economica.
- Simondon G. [2015 (2010)], *Communication et information. Cours et conférences*, PuF, 411 p.
- Schumpeter J. A. [1999 (1911)], *Théorie de l'évolution économique – Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Dalloz-Sirey, 371 p.
- Sénat (2019), *Croissance et transformation des entreprises. Loi n° 2019-486 relative à la croissance et à la transformation des entreprises*. J.O 0119 du 23 mai 2019. [Croissance et transformation des entreprises - Sénat \(senat.fr\)](https://www.senat.fr/leg/19_05_01_19_486.html) (consulté le 18/09/2021 04 :49).
- Uzunidis D. (2015), « Cycles et renouveau économique. Le mythe de l'innovation », *Marché et Organisations, Revue d'Analyse Stratégique*, Vol. 2, n° 23, pp. 77-97.
- Yousfi Ouidad (2016), « Gender gap in innovation : a confused link ? *Journal of Innovation Economics & Management*, Vol. 1, n° 19, pp. 159-177.

AGENDA (indicatif)

- Mars/Avril 2023 Publication de l'appel à articles
- 12 Juin 2023 Réception des intentions de soumissions (une page)
- 10 Juillet 2023 Retour sur les intentions
- 10 Décembre 2023 Réception des versions 1 pour évaluation en double aveugle
- 15 Janvier 2024 Décision sur la version 1
- 30 Mars 2024 Réception des versions 2 corrigées pour évaluation
- 30 Avril 2024 Décision des versions 2
- 25 Juin 2024 Réception des versions 3 finalisées et acceptation finale
- Publication du numéro thématique selon agenda RRI

INFORMATIONS ET SOUMISSIONS

Les soumissions sont à faire sur le site Web

[HTTPS://MO.MANUSCRIPTMANAGER.NET/](https://mo.manuscriptmanager.net/)

Instructions aux auteurs

[Marché et Organisations – Revue d'analyse stratégique – RRI \(univ-littoral.fr\)](https://www.univ-littoral.fr/mo/)

Pour toute information : Votre contact

Daniel Bonnet > bonnet.daniel@outlook.com

06 07 34 26 92

Marché & Organisations sur Cairn

<https://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations.htm>