

# **LES PERSONNES INNOVANTES DANS LES ENTREPRISES DOIVENT-ELLES FAIRE L'OBJET D'UNE GRH SPÉCIFIQUE? UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE**

*CHANAL VALÉRIE\**, *DEFÉLIX CHRISTIAN\**, *GALEY BÉATRICE\**,  
*LACAZE DELPHINE*<sup>\*1</sup>

Résumé. Les dilemmes traditionnellement reconnus dans la gestion de l'innovation – court terme versus long terme, autonomie et liberté versus contrôle et efficacité, etc. – se conjuguent avec des retournements économiques conjoncturels de plus en plus rapides et des redéfinitions rapides de périmètres et de vocations d'entreprises. Comment, dans un tel contexte, peut-on gérer les ressources humaines pour contribuer efficacement au management de l'innovation? La question se pose en particulier pour une catégorie de personnel, celles des «personnes innovantes» dans l'entreprise. Comment gérer les ressources humaines de ces personnes innovantes? Dans quelle mesure ces personnes ont-elles besoin d'être gérées différemment des autres catégories de salariés? La période récente nous laisse-t-elle voir des évolutions significatives en la matière? Nous proposons ici le premier volet, de nature qualitative et exploratoire, d'une recherche sur la contribution de la gestion des ressources humaines au management des personnes innovantes. La gestion de ces personnes est aujourd'hui en question, et quatre cas d'entreprises nous permettront de mettre en lumière les tensions qui s'exercent dans la gestion de cette population.

---

\* ESA-CERAG, Ecole Supérieure des Affaires, Université Pierre Mendès France, Grenoble 2  
BP 47 – 38040 Grenoble Cedex 9.  
e.mail: valerie.chanal@esa.upmf-grenoble.fr

1. Avec le concours actif de Dhifalla Sawsen, étudiante en DEA Sciences de Gestion à l'Ecole Supérieure des Affaires de Grenoble, que les auteurs remercient pour sa contribution.

## INTRODUCTION

L'innovation constitue dans nos économies une caractéristique essentielle du paysage de l'industrie et des services ainsi qu'une condition de la compétitivité, tant au niveau micro que macro-économique. Les principaux facteurs identifiés pour favoriser cette innovation reposent notamment sur le management et la gestion des ressources humaines: développement de compétences stratégiques, capacité d'anticipation et de prise de risque, gestion de projet, mobilisation d'un personnel hautement qualifié et autonome.

Si les facteurs humains de ce management de l'innovation n'ont jamais été simples à mettre en œuvre, ils semblent particulièrement délicats à optimiser dans le contexte de début des années 2000. En effet, les dilemmes traditionnellement reconnus dans la gestion de l'innovation – court terme versus long terme, autonomie et liberté versus contrôle et efficacité, etc. – se conjuguent avec des retournements économiques conjoncturels de plus en plus rapides et des redéfinitions brusques de périmètres et de vocations d'entreprises. Comment, dans un tel contexte, peut-on gérer les ressources humaines pour contribuer efficacement au management de l'innovation ?

La question se pose en particulier pour une catégorie de personnel, celles des «personnes innovantes» dans l'entreprise, appelées de différentes manières dans la littérature: ingénieurs, chercheurs, personnes travaillant au service Recherche et Développement (R&D), personnes travaillant dans les laboratoires de recherche... L'évolution actuelle du contexte dans lequel s'effectue l'innovation a en effet un impact sur la façon dont devraient être gérées ces personnes (James, 2002) : la partie Recherche semble s'effacer devant le besoin accru de Développement (Farris et Cordero, 2002) ; face à la pression concurrentielle, les délais permettant de commercialiser une innovation doivent être réduits, ce qui a des implications sur la gestion des projets; le travail en équipe est donc soumis à des objectifs d'efficacité et de rapidité. La complexité accrue de l'environnement incite également les entreprises à développer des alliances, des partenariats et parfois à externaliser une partie de leurs activités d'innovation. Dans ce contexte, comment gérer les ressources humaines de ces personnes innovantes? Dans quelle mesure ces personnes ont-elles besoin d'être gérées différemment des autres catégories de salariés? La période récente nous laisse-t-elle voir des évolutions significatives en la matière?

Nous proposons ici le premier volet, de nature qualitative et exploratoire, d'une recherche sur la contribution de la gestion des ressources humaines au management des personnes innovantes. La gestion de ces personnes est aujourd'hui en question (I), et quatre cas d'entreprises (II) nous permettront de mettre en lumière les tensions qui s'exercent dans la gestion de cette population (III).

## I. – CADRE D'ANALYSE:

## LA GESTION DES PERSONNES INNOVANTES EN QUESTION

Les personnes innovantes – étudiées depuis un demi-siècle (Haberstroh, 1965) - semblent partager des caractéristiques qui les distinguent des autres catégories de personnel (Clarke, 2002) : une qualification élevée, un intérêt accru pour la recherche, un désir certain d'autonomie pour déployer leur créativité. Une revue de la littérature, notamment anglo-saxonne, fait apparaître que les experts appellent depuis quelques années à un tournant dans leur gestion: les leviers traditionnels de gestion, situés au niveau de l'organisation et du management, doivent selon de nombreux auteurs être relayés par des actions de gestion des ressources humaines plus spécifiques à ces personnes. Ce double constat nous conduira à préciser notre questionnement de recherche.

**Des leviers de stimulation traditionnellement situés au niveau de l'organisation et du management**

L'état de l'art permet tout d'abord de recenser quatre grands leviers organisationnels et managériaux couramment utilisés pour gérer les personnes innovantes dans les entreprises: le recours à la culture d'entreprise, le privilège accordé à des structures organiques, le rôle du *leadership* et le souci de gérer la diversité. Du côté de la culture d'entreprise, il est fréquemment relevé que les entreprises qui adoptent une stratégie d'innovation sont plus performantes quand elles développent une culture favorable à l'innovation et à l'implication à long terme de leurs équipes (Schuler et Jackson, 2002). Non seulement l'implication des hauts dirigeants et en particulier leur expérience dans les domaines techniques favorisent l'innovation (Daellenbach, McCarthy et Schoenecker, 1999), mais en outre les personnes innovantes développeraient plus leur sensibilité créative dans des contextes valorisant le partage des compétences, l'interaction, la communication, la fraternité (Quinn, Anderson et Finkelstein, 2002). Dans leur ensemble, les auteurs soulignent qu'une adhésion de toute l'entreprise à une telle culture et à un tel mode de travail est indispensable pour favoriser la capacité créative, en cohérence avec les politiques des autres fonctions de l'entreprise.

Un deuxième levier de gestion des personnes innovantes est relevé au niveau des structures de l'entreprise. Les traditionnelles analyses de Burns et Stalker (1971) sur les structures flexibles et organiques, reprises par Mintzberg (1984) dans sa description de «l'adhocratie» ou de l'organisation innovatrice, restent d'actualité: de telles structures sont plus favorables à l'innovation que les structures bureaucratiques. Le développement de nouveaux produits repose de plus en plus fréquemment sur le travail d'équipes inter-fonctionnelles; les personnes des départements marketing, production et R&D doivent collaborer (McDonough, 2000). Les activités de conception profitent de la «fertilisation croisée» obtenue par le travail en équipe interdisciplinaire (Perry, 1995). Ces équipes, parfois dispersées géographiquement, posent le problème de la gestion

multiculturelle (Balachandra, 1996). La communication directe est parfois impossible et les membres de ces équipes doivent s'adapter aux contraintes des outils technologiques (Kayworth et Leidner, 2002). Pour favoriser le partage de l'information et des compétences et pour s'assurer d'avoir l'équipe la plus compétente par rapport à un problème donné, Quinn, Anderson et Frinkelstein (2002) suggèrent de développer les structures en réseau. La hiérarchie doit alors accepter de perdre une partie de son autorité et de tenir un rôle de consultant n'intervenant qu'en cas d'urgence.

Le troisième levier relève du style de *leadership*. Le chef traditionnel, autoritaire et réalisant un contrôle strict, n'est pas adapté pour l'innovation (James, 2002). Les responsabilités managériales sont souvent déléguées et en partie assumées par les scientifiques et les ingénieurs qui collaborent au sein d'équipes (Reynes, 1999; Levi et Slem, 1995). Le chef devient un *leader* dont le rôle est de donner des orientations larges et de créer un climat de travail motivant (James, 2002; Jassawalla et Sashittal, 2000; Rosenbaum, 1990). De plus, pour Pawlak (2000), le *leader* n'occupe plus une position permanente; il peut être remplacé par le membre de l'équipe qui a la vision la plus claire sur le projet en cours.

Un quatrième levier est enfin fréquemment cité: celui de la gestion de la diversité au sein des équipes. Les chercheurs observent en effet que la diversité des équipes de scientifiques et d'ingénieurs s'accroît (Konrad et Deckop, 2001; Mahroum, 2000; Cordero, DiTomaso et Farris, 1996) : la complexité croissante des projets d'innovation requiert des compétences diversifiées. De plus, les difficultés de recrutement de personnes hautement qualifiées imposent d'élargir le champ de recherche de candidatures. Il est largement reconnu que cette diversité favorise l'innovation et la créativité si elle est bien gérée (Ely et Thomas, 2001), mais aussi qu'elle peut engendrer des conflits qui auront les effets inverses s'ils ne sont pas traités à temps (Farris et Cordero, 2002). La formation, l'équité et plus généralement le développement d'une culture d'entreprise favorable à la diversité pourront faciliter la résolution des conflits (Wentling et Palma-Rivas, 1998).

### **Un appel en faveur de procédures de GRH spécifiques aux personnes innovantes**

Face à l'obligation de maintenir et de développer les capacités organisationnelles d'innovation et dans le contexte de ces pratiques managériales, les systèmes de gestion des ressources humaines doivent répondre à la fois aux besoins des personnes innovantes et de leurs managers. Or, si d'un côté la DRH doit harmoniser les procédures pour éviter les sentiments d'iniquité et veiller à la compatibilité des cultures des différents groupes devant innover ensemble (Storey, 2002), elle doit aussi laisser aux managers une marge de manœuvre suffisante pour une gestion de proximité de leurs équipes de R&D. Sur cet aspect, la littérature récente est clairement normative, et appelle au développement de pratiques de gestion des ressources humaines plus adaptées aux personnes innovantes qu'elles ne le sont aujourd'hui. Et cela, dans les trois grands volets qui structurent la fonction Ressources Humaines: l'acquisition, la stimulation et la régulation.

Pour ce qui concerne l'acquisition des ressources humaines, le constat est d'abord que les profils recherchés pour l'innovation évoluent. Traditionnellement, les laboratoires de R&D recrutent des scientifiques et des ingénieurs pour leurs compétences techniques; actuellement, les laboratoires recrutent des personnes innovantes pour la variété de leurs compétences (Valenti, 1996; Schonberger, 1994). Ces compétences comprennent la capacité de *leadership* (Pelled et Adler, 1994), des connaissances en industrialisation et en marketing (Cordero, 1999; Rosenbaum, 1990), des compétences en informatique et en systèmes de communication (Kayworth et Leidner, 2002), et des compétences en communication interculturelle (Cordero, DiTomaso et Farris, 1996). Mais selon plusieurs auteurs l'effort doit être complété, et par exemple l'organisation du travail doit être adaptée. En effet, l'innovation n'est possible que dans des emplois largement définis et laissant une autonomie aux scientifiques et aux ingénieurs pour choisir et structurer leurs activités (Mumford, 2000). Par ailleurs, la pression concurrentielle fait parfois oublier que l'innovation a besoin de temps. Les postes des personnes innovantes doivent alors être conçus de telle sorte qu'ils laissent le temps nécessaire à la réflexion (Mumford, 2000).

Du côté de la stimulation des ressources humaines, la plupart des travaux reconnaissent que ce sont les valorisations intrinsèques qui motivent le plus les personnes innovantes (Guérin, Wils et Lemire, 2002; James, 2002; Chen, Ford et Farris, 1999). Cette population est en effet intéressée par les défis nécessitant l'acquisition de nouvelles compétences (Katz, 1988); elle est en attente d'autonomie et de liberté pour développer ses intérêts de recherche (James, 2002; Guérin, Wils et Lemire, 1999) plutôt que pour progresser dans les échelons hiérarchiques (McKinnon, 1987). De plus, pour être stimulées, les personnes innovantes ont de forts besoins de reconnaissance (Guérin, Wils et Lemire, 2002), cette reconnaissance pouvant prendre des formes diverses (éloges, responsabilité et autonomie, distinction honorifique, accomplissement personnel par un travail enrichi). Or, les pratiques actuelles de stimulation des ressources humaines «innovantes» sont considérées comme ne répondant pas suffisamment à ce besoin de reconnaissance. Deux arguments sont avancés dans la littérature :

- D'une part, la pertinence de la rétribution intrinsèque n'exclut pas nécessairement les rétributions monétaires: les incitations financières peuvent avoir leur utilité pour retenir les personnes innovantes (Kochanski et Ledford, 2001) et notamment celles qui sont impliquées dans le développement commercial de nouveaux produits (Kim et Oh, 2002). Certaines entreprises tirant profit des brevets déposés par leurs chercheurs récompensent d'ailleurs ces derniers par des primes individuelles<sup>2</sup> (Gomez-Mejia, Balkin et Milkovich, 1990; Despres

---

2. L'observation des pratiques des entreprises montre que plusieurs critères quantitatifs sont actuellement utilisés pour rétribuer la performance individuelle: une publication pour évaluer la présence d'une innovation, le nombre de citations d'une publication pour en évaluer la qualité, un brevet pour évaluer le potentiel de commercialisation d'une innovation, le

et Hiltrop, 1996). Dans de tels systèmes, c'est la flexibilité qui est avant tout recherchée (James, 2002), et les entreprises possédant de larges centres de R&D substituent peu à peu à leurs modes de rémunération traditionnels (structures salariales étroites et contrôle centralisé) des «bandes» salariales larges ou *braod-banding* (Risher, 2000).

- D'autre part, la reconnaissance se doit d'être aussi collective. Les modes, les processus et les comportements de travail doivent en effet être pris en compte (Mumford, 2000). Si la coopération est souhaitée, opter pour des incitations uniquement individuelles peut être contre-productif: il faut donc apprécier et récompenser davantage la performance collective (O'Dell, 1989). Une étude réalisée au Canada et aux USA montre ainsi que les entreprises récompensant l'effort collectif prenaient en considération la rentabilité de l'entreprise ainsi que le succès et la performance du nouveau produit (Page, 1993).

Enfin, s'agissant de la régulation des ressources humaines, la littérature formule des préconisations dans deux grandes directions, les carrières et la formation:

- Les évolutions vers des carrières techniques sont parfois vécues comme un cantonnement dans une «voie de garage» (Allen et Katz, 1992) alors que les évolutions vers des postes de management sont considérées comme valorisantes (Roberts et Biddle, 1994). Cet état de fait, problématique pour le développement des compétences techniques dans l'entreprise, risque de conduire à un isolement des personnes possédant ces compétences (Roth, 1988). De plus, cette vision dualiste est remise en question par les évolutions de l'environnement de travail des scientifiques et des ingénieurs. L'aplatissement des hiérarchies, le travail en équipes inter-fonctionnelles et l'organisation par projets complexifient les trajectoires de carrières (Igbaria, Kassicich et Silver, 1999). Mobilité fonctionnelle (Béret, 2002), carrières orientées autour de projets, carrières consacrées à la transmission des compétences, carrières entrepreneuriales (Kim et Cha, 2000), maintien de son employabilité par l'acquisition de nouvelles compétences (Bailyn, 1991) : les possibilités offertes aux scientifiques et aux ingénieurs sont en réalité très diverses et les entreprises risquent de l'apprendre à leurs dépens si elles ne s'adaptent pas à cette nouvelle donne (Allen et Katz, 1992).

---

nombre de citations et les revenus générés par un brevet pour en évaluer l'importance (Farris et Cordero, 2002). D'autres mesures qualitatives peuvent aussi être utilisées (Drongelen et Bilderbeek, 1997). Mises à part les auto-évaluations de la performance, elles impliquent souvent plusieurs acteurs: évaluation par des experts, par le supérieur hiérarchique, par un mentor, par les pairs et parfois par les clients (Wilson et Mueser, 1994; Werner et Souder, 1997; Cordero, 1990).

- Pour ce qui est de la formation, même si les personnes hautement qualifiées sont parfois réticentes à des formations complémentaires (Clarke, 2002), certains programmes peuvent favoriser les évolutions de carrière et l'efficacité du travail innovant. Des formations adaptées aux besoins des personnes innovantes doivent se multiplier: formations à la créativité, au travail en équipe, au management des équipes et au *leadership* (Mumford, 2000), formations au management de projet, à la finance et à la comptabilité (Ball, 1998), formations à la résolution de problèmes (Wang et Horng, 2002)... De tels efforts de formation permettront de maintenir et de développer le capital intellectuel, élément stratégique du succès des entreprises innovantes (Little, Quintas et Ray, 2002). La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un outil essentiel dans la planification des compétences mais elle demeure insuffisante. Les compétences doivent être échangées non seulement de manière formelle mais aussi de manière informelle (Stewart, 2002; Bouty, 2000). Le développement des personnes innovantes nécessite une ouverture des cultures techniques vers une culture du travail en équipe.

### **Questions de recherche et méthodologie pour une phase exploratoire**

La littérature conclut donc que la gestion des personnes innovantes devrait être plus spécifique à cette population (Wilson et Mueser, 1994; Allen et Katz, 1992; Miller, 1986; Badawy, 1982) et que c'est à cette condition qu'elle favorisera le dynamisme de l'innovation (Konrad et Deckop, 2001). Cette orientation identifiable dans l'état de l'art pose plusieurs types de questions, tant aux chercheurs qu'aux praticiens. S'agit-il d'un constat pertinent et valide dans tous les secteurs d'activité employant des populations innovantes? Cette conclusion correspond-elle à un avis partagé par les managers de recherche et développement et par les spécialistes des ressources humaines? Quand la littérature invite à une plus grande prise en compte de la spécificité, elle épouse certes une tendance bien identifiée de segmentation et de marketing social, mais peut-elle contrecarrer cette autre tendance qu'est le recours fréquent à des *best practices* et le refus de la contingence?

Pour traiter ces questions et finalement mieux connaître tant les pratiques que les besoins actuels en matière de gestion des personnes innovantes, nous avons conçu un programme de recherche comportant une phase exploratoire et une phase confirmatoire. Nous présentons ici la phase exploratoire, qui vise à avancer dans le repérage des problématiques pertinentes et à induire des hypothèses. Nous l'avons organisée en prenant les éléments de littérature dont nous venons de faire état comme autant de propositions de recherche à valider. Nous avons regroupé ces propositions dans une matrice articulant les leviers «managériaux» et les leviers «gestion des ressources humaines», tant au niveau de la direction de l'entreprise qu'à celui des responsables d'équipes.

	<i>Leviers « managériaux »</i>	<i>Leviers « gestion des ressources humaines »</i>
<i>Au niveau de la direction de l'entreprise</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le développement d'une culture de créativité et de partage des connaissances (Schuler et Jackson, 2002 ; Quinn <i>et al.</i>, 2002).</li> <li>➤ La mise en place des structures de relations aplaties (Quinn <i>et al.</i>, 2002).</li> </ul>	<p>Les paramètres fondamentaux du système de gestion des ressources humaines, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ le recrutement sur la base de larges compétences : techniques mais aussi financières, commerciales, managériales et interpersonnelles (Valenti, 1996 ; Schonberger, 1994).</li> <li>➤ Une rémunération flexible permettant des incitations individuelles et collectives selon les besoins (Risher, 2000) ; une appréciation sur des critères spécifiques, plutôt collectifs et basés sur la progression du travail plutôt que sur le résultat du travail (Mumford, 2000).</li> <li>➤ Des carrières prenant différentes orientations, permettant de valoriser les talents des individus (Igbaria <i>et al.</i>, 1999).</li> </ul>
<i>Au niveau des responsables d'équipes</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Un style de leadership axé sur la participation et le soutien (James, 2002 ; Jassawalla et Sashita, 2000 ; Rosenbaum, 1990).</li> <li>➤ La recherche d'une certaine diversité : géographique, culturelle, fonctionnelle, disciplinaire (Elis et Thomas, 2001).</li> </ul>	<p>La déclinaison par le manager de R et D des actions de gestion des ressources humaines qui lui reviennent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ la possibilité d'adapter localement les règles pour promouvoir l'innovation chez les personnes créatives ou qui ont un potentiel créatif (Konrad et Decktop, 2001).</li> <li>➤ Des postes de travail définis de manière large et permettant une grande autonomie (Mumford, 2000).</li> <li>➤ Le recours aux facteurs intrinsèques : intérêt du travail, possibilité d'acquérir de nouvelles compétences, gratifications, reconnaissance (Guérinet <i>et al.</i>, 2002 ; James, 2002 ; Chen <i>et al.</i>, 1999).</li> </ul>

Pour éprouver la validité de ces propositions et leur caractère généralisable, nous avons souhaité recueillir les perceptions de deux types d'acteurs, managers directs de personnes innovantes et spécialistes de ressources humaines, dans des entreprises reconnues pour leur valorisation de l'innovation mais appartenant à des secteurs différents. Quatre cas – dont les noms et certaines caractéristiques ont été maquillés – ont été ainsi étudiés, à partir d'entretiens semi-directifs dont la trame portait sur le contexte de la société, l'état des pratiques managériales et les pratiques de gestion des ressources humaines. Le nombre total des entretiens menés a été de quinze, selon la décomposition indiquée dans le tableau ci-dessous.

	Infoservices	Electronica	Verio	Sportiva	Total
<i>Spécialistes ressources humaines</i>	1	1	1	2	5
<i>Managers d'équipe de personnes innovantes (recherche, développement, marketing amont...)</i>	2	4	2	3	11
<b>Total</b>	3	5	3	4	16

Ces quatre cas exploratoires vont nous permettre à présent de saisir la variété des contributions possibles de la gestion des ressources humaines au management de l'innovation aujourd'hui.



## II. – QUATRE ÉTUDES DE CAS :

### DES MODALITES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN DEBAT SUR LE TERRAIN

Les quatre entreprises étudiées relèvent de secteurs d'activité différents: l'informatique, la micro-électronique, l'industrie du verre, et les articles de sport. Si les contextes respectifs de ces organisations sont à chaque fois particuliers, les perceptions recueillies auprès des acteurs de terrain permettent de constater qu'au-delà des traditionnels leviers managériaux, les modalités de gestion des ressources humaines pour les personnes innovantes sont en débat.

#### **Infoservices, ou le besoin affiché de la reconnaissance honorifique**

Infoservices est une entreprise du secteur de l'informatique, employant près de 9 000 salariés en France et dans plus de cent pays à l'étranger. Elle se définit aujourd'hui comme un concepteur d'ordinateurs et un fournisseur de services, après des décennies mouvementées ayant fortement vu évoluer sa taille, sa structure financière comme sa stratégie. Sa mission est de fournir à ses clients des solutions informatiques ouvertes et sécurisées s'étendant de la fourniture de serveurs à la réalisation et l'hébergement de systèmes d'information. Les compétences spécifiques avancées sont du côté de la conception (circuits complexes) et du développement (serveurs ouverts, produits de sécurité, logiciels). Comme le dit un responsable ressources humaines, *« nous vendons des systèmes pour que le système d'information fasse gagner du business à nos clients »*.

#### **Un contexte de matière grise et de réduction des coûts**

L'actuel dirigeant d'Infoservices prend la tête de l'entreprise fin 2001, à une période délicate où le résultat d'exploitation est devenu négatif. Son diagnostic est que l'entreprise dispose de compétences et de produits, mais ne génère pas suffisamment de marge du fait de frais généraux trop importants. Un plan stratégique est alors mis en place, pour d'une part redéfinir le périmètre de la société – une cession d'activités fait passer le groupe de 12 000 à 9 000 salariés – et d'autre part entreprendre une forte réduction des coûts.

La structure actuelle de la société est composée de trois divisions: une Direction Technique en charge de la recherche et développement, une division « Technologies » responsable de l'offre produits, et une division « services ». Le groupe comprend également, outre la maison-mère, des filiales dédiées à des produits ou des services spécifiques, comme ceux liés à la sécurité électronique. Sur le site étudié travaillent près de 500 collaborateurs d'Infoservices, dont près de 110 relèvent de la Direction Technique, 200 de la division Technologies et 60 de la division Services. Historiquement dédié à la production, le site est de nos jours un site de matière grise, où travaillent 85 % d'ingénieurs et cadres.

### Un levier managérial reconnu pour l'innovation

Les personnes rencontrées, responsables d'équipes de développeurs au sein de la Direction Technique ou en filiale, évoquent avant tout le levier des pratiques de management stimuler l'innovation dans l'activité de recherche et développement. Ce levier se traduit d'abord par la référence à la culture d'entreprise: selon ce responsable de projet, *« ça se traduit par un attachement: les gens croient à Infoservices, leur moral fluctue au gré des évolutions de l'entreprise. [L'actuel dirigeant] a réussi à donner une fierté aux collaborateurs, ça se traduit par une implication des gens. »* Un autre levier managérial est le style de management au quotidien: *« Le coaching, on m'a proposé cette manière de remplir ma mission, j'y adhère volontiers. (...) Coach, j'adhère, paternalisme, j'adhère pas »*. Les managers de recherche et développement rencontrés disent prendre soin de composer des équipes reposant sur des compétences et des personnalités complémentaires: *« [On a besoin] d'un éventail de compétences très étendu. Sur la personnalité, je ne recherche pas forcément une homogénéité, c'est pas un objectif, par contre je cherche autant que possible l'harmonie, la cohésion. »* Quant à ce qui favorise la motivation des concepteurs ou développeurs, la réponse est claire: *« Ce qui caractérise l'ingénieur développement: pour que cela marche bien, il faut qu'il trouve de l'intérêt à ce qu'il fait, il passera alors sur beaucoup de difficultés; mais s'il s'ennuie, le moindre truc le fait réagir. Dans la R et D, c'est ce qui prime: l'intérêt technique du boulot. Il faut donc que les sujets soient très intéressants, qu'ils prennent du plaisir. »* En période de récession ou de ralentissement, le rôle du management est alors vital: *« Il faut maintenir cet intérêt, cette motivation, par l'intérêt technique principalement »*.

### L'attente insatisfaite d'une gestion des ressources humaines plus spécifique

Historiquement l'entreprise Infoservices a laissé une relative autonomie de gestion à ses différentes divisions ou filiales: chacune d'entre elles disposait ainsi de ses propres supports et règles d'évaluation. Le nouveau Directeur des Ressources Humaines entend à cet égard contribuer à l'objectif de réduction des coûts par l'atteinte d'un faible ratio effectifs RH/effectif total, mais aussi par une harmonisation des instruments de gestion: *« des outils pour instrumenter de façon plus uniforme en visant l'appui du management »*, selon l'expression d'un responsable des ressources humaines. Il reste cependant que le système de mobilité interne prévoit trois filières distinctes: le management, la responsabilité de projets, l'expertise technique. Il est ainsi possible de progresser en classification métallurgie en étant un expert de plus en plus compétent dans son domaine. Cette possibilité offerte aux experts évite le possible malaise d'un expert technique réticent à une prise de responsabilité managériale, et favorise le développement dans l'entreprise de compétences techniques pointues.

Le souci global d'uniformisation des outils de gestion des ressources humaines est ressenti de manière inégale par nos interlocuteurs. Ce responsable d'une équipe de dix développeurs se dit par exemple *« très heureux de la nouvelle dénomination de l'entretien*

*'de performance et de développement individuel', (...) les gens sont très réceptifs à la dimension d'écoute»,* là où précédemment le support d'évaluation affichait surtout un barème de notation sans véritable dimension managériale. Conformément aux résultats de la littérature, managers et managés préfèrent les outils de développement aux outils de contrôle. D'un autre côté, néanmoins, ce responsable d'équipe regrette que le contexte de réduction des coûts conduise à geler les recrutements y compris dans sa spécialité. En outre, même s'il existe dans la codification des emplois à l'intérieur du groupe une famille « Recherche et Développement », l'un des responsables rencontrés considère que *« ce qui manque, c'est des statuts honorifiques, des graduations de reconnaissance de la compétence des gens, en termes techniques. (...) En termes de rémunération, ici, ça suit, mais il manque le titre, le symbole. (...) Chez IBM, on voit sur la porte 'distinguate engineer', et on le regarde pas pareil. Cette distinction a son sens, elle permet de se classer. »* La société Infoservices joue donc assez peu sur le levier de motivation intrinsèque auquel les personnes de la R&D se disent sensibles et qui est aussi le moins coûteux à mettre en place.

### **Electronica, ou quand la réduction des coûts est perçue comme défavorable à l'innovation**

Forte de ses 40 000 collaborateurs, la société Electronica conçoit, fabrique et commercialise des produits électroniques du domaine des semi-conducteurs, qui rejoignent des équipements de grande consommation (téléphones portables, micro-ordinateurs) ou des systèmes plus spécifiques à l'industrie.

#### **Entre « relentless cost reduction » et « radical innovation »**

Les marchés sur lesquels intervient la société sont traditionnellement soumis à des phénomènes de cycles. Depuis 2001 se conjugue néanmoins à la traditionnelle crise d'excès d'offre une crise de marché plus spécifique, due à la disparition de certains marchés de la téléphonie mobile. La concurrence se fait donc de plus en plus sur les prix, dans un contexte de globalisation où les pays à bas coût de main-d'œuvre séduisent non seulement pour la production mais aussi de plus en plus pour la conception. Face à une Direction Générale qui exige une réduction des coûts sans répit tout en maintenant le cap d'une innovation radicale, les acteurs ressources humaines sont de plus en plus confrontés à une équation difficile : *« la finance aligne sur tableur des coûts du travail : comment mettre autre chose en face ? »*

Cette question concerne notamment le site étudié, où travaillent près de 2 000 salariés, dont 75 % d'ingénieurs et cadres. Deux missions structurent le site : d'une part, la conception des « puces » à partir d'un cahier des charges établi avec le client, au moyen de la modélisation informatique; d'autre part une activité « engineering produit », autrement dit de méthodes et d'industrialisation, pour permettre dans les usines du groupe de passer à une production en millions d'exemplaires. Cette seconde activité

s'inscrit dans une logique d'ingénierie concourante: selon le DRH du site, ces ingénieurs **«ont besoin d'être en communauté de spécialistes et au plus près de la conception»**. L'ensemble du site n'est pas officiellement baptisé «recherche et développement», mais l'innovation technologique est bien le ciment de ces 2000 salariés, répartis dans les domaines de la conception, de l'ingénierie produit, des applications et du logiciel: 90 brevets ont été déposés en 2002. La fonction Ressources Humaines y est organisée non dans une logique de services spécialisés, mais avec des responsables généralistes pour des périmètres définis du site.

### **Un levier managérial reconnu pour l'innovation**

Pour le DRH du site, **«l'innovation technique doit être démultipliée par l'organisation: les changements d'organisation (comment faire pour diminuer les temps de marasme?), mais aussi les processus de coopération et leur incidence sur la motivation. (...) Les processus de coopération sont une source pour moi d'innovation sociale, pour avoir du 'time to team' à la fin.»**

Dans cet univers, la légitimité du manager de conception ou d'ingénierie produit est avant tout d'ordre technique: **«Vous n'êtes pas crédible si vous n'êtes pas de la partie»** (DRH) ; **«Les gens qui ont un profil R et D ne sont pas faciles: il faut avoir une crédibilité, une connaissance technique reconnue par les autres»** (manager). Néanmoins le manager n'est pas forcément un expert, et il arrive qu'on trouve dans une équipe un expert mieux payé que son manager. Par ailleurs tous les managers rencontrés n'insistent pas avec le même degré sur ce management par l'expertise technique: pour ce chef de département, **«on cherche à impliquer les gens et à favoriser leurs interactions. (...) J'assume plutôt le rôle de coach»**.

La culture de l'entreprise est présentée comme un élément de stimulation managériale. Au cap de «corporate culture» donné par la Direction Générale répondent plusieurs déclarations de managers: **«Tout le monde est bien content chez Electronica, le personnel a une bonne image de marque de son entreprise»**. L'organisation du travail et des équipes ne doit pas, aux dires des managers rencontrés, être trop figée. Un manager décrit ainsi ses chercheurs: **«Ils naviguent librement dans l'organisation, (...) ces gens-là sont consultés en tant qu'experts. (...) Dans la pratique, c'est très difficile de structurer la R et D: quand on essaye de le faire, on tue la créativité des gens. (...) On est obligé de sortir de la structure purement hiérarchique.»** Un autre manager confirme ce point de vue en présentant les critères qui président aux décisions de recrutement: **«Il y a besoin de gens très autonomes, capables de prendre du recul. (...) Deux choses essentielles: il faut des gens intéressés par la technique et des capacités de communication.»** Il est d'ailleurs fréquent que les managers jouent sur la flexibilité organisationnelle: **«Jusqu'ici on a adapté l'organisation aux capacités des gens.»** En fonction de la montée en compétences et de la prise de responsabilité d'un ingénieur, le manager peut revoir la définition et la cotation de son poste.

### **Une pression pour des processus RH «standards»**

Rares sont chez Electronica les démarches ou processus RH qui seraient spécifiques au site ou à telle population. Deux éléments seulement peuvent en effet être identifiés : d'une part l'existence de trois filières de progression – management, projet-affaires, expertise – ; d'autre part la pratique d'identification de potentiels d'experts. La Direction Générale demande en effet à la DRH du site de structurer des démarches pour identifier et garder les personnes-clefs; un processus de revue de personnel a alors été mis en place il y a quelques années.

Le reste des processus RH est cependant «*standard*», selon l'expression du DRH de site. Ce dernier est fréquemment questionné par ses collègues managers de conception ou d'ingénierie produit sur des possibilités de rétribution exceptionnelle: «*Tous les mois on a des demandes; par exemple, cette semaine, 30 % d'augmentation pour un gars. La réponse est dans la question... (...) On n'est pas prêt à cela, la structure est unificatrice.*» La DRH doit en quelque sorte trouver le point d'équilibre entre l'exigence de standardisation (et derrière celle-ci, le souci de traitement équitable des salariés) et le besoin de réponses locales, par exemple, pour motiver et fidéliser un ingénieur particulièrement performant.

L'ensemble de l'entreprise applique une politique de réduction des coûts globale, et son application également aux activités du site est jugée dommageable par les managers rencontrés. Ainsi: «*Electronica a pris le parti de la maîtrise des coûts. Or on est dans des domaines d'investissements très lourds: les politiques purement comptables peuvent donner des résultats à court terme, mais si en parallèle on a arrêté toute possibilité d'investissement en R&D, y compris l'embauche des gens... (...) Je vois ça comme quelque chose de très grave.*» C'est ensuite le point des rémunérations: «*On est dans des périodes dures sur le plan du contrôle des rémunérations. C'est une difficulté sérieuse pour les jeunes qui sont entrés il y a deux ou trois ans, qui ont des résultats et qu'on ne peut pas augmenter comme on le souhaiterait dans le contexte actuel.*» Le point de l'évolution professionnelle est également souligné: «*ça atteint ses limites, je vais bientôt mettre une croix sur la porte, ça ressemble à une église, les gens sont très frustrés. C'est pas un problème de rémunération: (...) quand tout s'arrête, les gens s'impatientent, surtout les plus jeunes. (...) Pendant ce temps Intel met des moyens... »*

### **Verio, ou le souhait de concilier les leviers individuels et collectifs**

Verio est une entreprise spécialisée dans la fabrication de fils de verre, appartenant à un groupe positionné de manière globale sur le marché des renforts de verre. Elle compte environ 6200 personnes réparties dans plus de 20 pays, dont 800 sur le site étudié.

### **Une stratégie d'innovation en forte évolution**

Les renforts de verre entrent dans la fabrication de nombreux composites thermoplastiques pour les domaines de l'automobile, de l'électricité, de l'électronique et de l'élec-

troménager. Récemment, de producteur, le groupe est devenu transformateur de fils de verre de renfort : cette stratégie d'intégration aval modifie considérablement le marché dans lequel le groupe évolue, passant d'un marché mûr à un marché en développement et très innovateur. Verio fait face à une demande permanente de nouveaux produits, notamment pour le secteur de l'automobile, et une assez forte concurrence. La direction du groupe s'est récemment exprimée pour une stratégie claire d'innovation produit, de nature pro-active et qui doit se matérialiser notamment par des dépôts de brevets plus nombreux. Cependant, de l'avis du responsable R&D rencontré, l'entreprise est encore focalisée plus sur l'amélioration de la productivité que sur l'innovation et montre une attitude un peu frileuse par rapport aux projets de rupture. « *On a peur de l'aventure chez Verio et on a de la peine à croire à nos innovations... On a une culture de producteur, de maçon, l'amélioration des coûts et la rentabilité sont au cœur de nos préoccupations* » (Responsable R&D). Ce sentiment d'une absence de priorité donnée à l'innovation chez Verio n'est pas partagé par le DRH, entré récemment dans ce poste, pour lequel la stratégie est claire et les ressources disponibles. « *On a la confiance de la direction, et on a le budget* » (DRH). Pour lui, le problème actuel réside davantage dans la communication de la stratégie, à travers une déclinaison opérationnelle des objectifs d'innovation et dans la capacité à identifier les relais de croissance par des concepts innovants pour les années à venir.

Si Verio reconnaît avoir une bonne performance dans l'amélioration des procédés de fabrication (innovations de process) et dans la réponse aux demandes des clients, en revanche elle se fait parfois doubler par la concurrence sur des technologies innovantes, ce qui la maintient dans une stratégie de suiveur. Pour contrecarrer cette tendance, l'entreprise mise sur un centre de recherche et développement qui conduit les programmes pour les produits nouveaux ou sauts technologiques, développe les technologies de base pour les procédés et pilote l'ingénierie centrale et les services d'assistance aux usines. Ce centre compte environ 130 personnes.

### **Un management soucieux de développer la gestion de projet**

La priorité de la direction du groupe est donc d'aller plus loin dans l'innovation technologique, ce qui suppose une organisation et une culture en mode projet. « *Il faut parvenir à répondre à la question : sur quels produits nouveaux allons-nous construire nos parts de marché dans l'avenir ?* » (DRH). On a conscience qu'il faut adopter des structures plus transversales telles que le fonctionnement en projet pour améliorer l'innovation et on reconnaît une véritable importance aux chefs de projet potentiels. « *Ici, sur les 85 cadres, 5 seulement pourraient selon moi être de bons chefs de projets, car cela suppose des compétences non seulement techniques et d'organisation, mais aussi de leadership* » (DRH).

Le DRH de Verio entend ainsi jouer pleinement un rôle de relais dans la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie d'innovation du groupe. Il envisage par exemple de réunir les chefs de service en séminaire pour réfléchir à une meilleure organisation du centre de R&D et définir les voies possibles pour améliorer globalement la créativité. Il

s'agit pour lui de réfléchir à une structure permettant de cadrer les échanges et la communication entre des personnes très créatives mais peu structurées et des personnes au contraire très rigoureuses, mais moins orientées vers l'anticipation. Par contraste avec cette vision, les autres personnes rencontrées nous ont laissé entrevoir un management orienté tantôt vers un certain paternalisme (à l'écoute des problèmes personnels des collaborateurs par exemple), tantôt vers un fonctionnement très autonome et en réseau où il s'agit de faire avancer ses propres projets par des actions de lobbying interne auprès des différentes divisions du groupe. Le fonctionnement en projet, encore peu mis en œuvre, doit recentrer le management sur les exigences d'efficacité des projets, avec une dynamique collective plus marquée.

### **Des leviers ressources humaines essentiellement basés sur la rémunération**

Des leviers ressources humaines sont également en débat entre les acteurs rencontrés pour la gestion des personnes innovantes. Le DRH vise en effet une transformation progressive du système de rémunération des cadres du centre de recherche, de manière à intégrer, à partir de cette année, une partie variable. Le DRH envisage, pour l'attribution de cette part variable, de retenir des indicateurs de l'activité d'innovation tels que le dépôt de brevets (ou les inventions pouvant donner lieu à des brevets), l'atteinte des objectifs de recherche, ou encore les débouchés possibles de l'invention dans des applications et produits de la gamme. Une dimension collective sera également intégrée dans cette partie variable et pourra atteindre jusqu'à 50 % de la prime. Ce projet risque de bousculer quelque peu les pratiques, le responsable R&D rencontré ne semblant pas favorable à un système de primes individuelles; pour lui, la rétribution collective reste un levier privilégié pour renforcer la cohésion des projets.

Le DRH pratique en outre une forme de gestion prévisionnelle des emplois, en tenant quasiment prêt un organigramme de remplacement pour tous les postes. Pour autant, il ne souhaite pas aller trop loin dans la gestion des trajectoires de carrière ni proposer des parcours tout tracés; d'une part pour ne pas tomber dans l'assistanat de personnes qui selon lui doivent prendre en main leur carrière de manière autonome, d'autre part pour ne pas risquer de promettre des avancements de carrière difficiles à tenir par la suite. Le principal problème perçu en matière de carrière réside actuellement dans une grande féminisation de la fonction recherche. Si celle-ci comporte des avantages, notamment en terme d'équilibre de la population (50 – 50 pour les 25-35 ans) et de capacités de communication reconnues chez les femmes, elle suscite en revanche des difficultés d'organisation liées aux aménagements du temps de travail des jeunes femmes ayant des enfants.

### **Sportiva, ou la quête de l'innovation partagée**

Sportiva est un fabricant d'articles de sport de plein air présent sur les marchés du ski, du snowboard, du golf, du patin en ligne, du cyclisme, de la randonnée, et plus récem-

ment du surf. Forte de 1600 salariés, Sportiva cherche aujourd'hui à rééquilibrer son portefeuille d'activités et à augmenter la part du secteur dit « soft » (chaussures de randonnée, vêtements de sports, sacs et accessoires) qui doit ainsi passer de 25 % à 50 % du chiffre d'affaires. L'entreprise est largement implantée à l'international et réalise plus de la moitié de ses ventes hors d'Europe.

### **Un contexte de dilemmes dans la gestion de l'innovation**

La direction des ressources humaines de Sportiva doit faire face à un contexte qu'elle qualifie de complexe du fait de la grande variété des métiers, des produits et des technologies, et des marchés. Le DRH de Sportiva exprime clairement les tensions qui structurent habituellement les processus d'innovation: le souci d'efficacité opérationnelle dans la gestion des projets d'innovation pousse à une meilleure structuration des comportements et des modes de fonctionnement, et il s'agit dans le même temps de conserver une grande souplesse; le recrutement vise à trouver chez un même individu les compétences de réactivité à court terme comme d'anticipation de l'avenir; la petite taille de chaque domaine d'activité induit une certaine polyvalence pour le personnel, mais la complexité technologique des produits et la spécificité des cibles du marketing exige du personnel hautement qualifié et donc spécialiste d'un domaine.

Le DRH de Sportiva est relayé par des responsables ressources humaines de secteurs, qui dépendent hiérarchiquement des managers des unités opérationnelles. Il s'agit donc d'une gestion des ressources humaines relativement décentralisée et proche des divisions. Actuellement une réflexion sur la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est lancée, en écho à l'évolution rapide des marchés qui exige de l'entreprise une capacité de reconfiguration très rapide des activités.

### **Un management de l'innovation volontairement diffus**

L'innovation est un élément fondamental de la stratégie de Sportiva. Celle-ci se manifeste à la fois dans le développement de nouveaux concepts de produits apportant une rupture et dans l'amélioration continue des gammes existantes. L'ensemble des activités contribuant à l'innovation ont été regroupés au sein d'un « centre de création », bâtiment autonome situé à côté du siège social, témoignant de la volonté de mettre en un même lieu l'ensemble des capacités de création de l'offre produits (recherche avancée, bureaux d'étude, marketing, design, moyens de prototypage et d'évaluation, industrialisation, achats). Sur ce site étudié, le processus d'innovation semble assez diffus et aucun des collaborateurs des différents services rencontrés (design, recherche avancée, recherche-développement du secteur alpin) n'estime qu'il a un rôle moteur dans l'activité d'innovation pour l'ensemble de son secteur. De ce point de vue, la responsabilité de l'innovation, y compris des innovations de rupture, semble diluée entre les différents intervenants du processus, ce qui ne va pas sans créer des conflits de territoire entre les différents services.



Sportiva n'a pas mis en place de dispositifs incitatifs formels comme des primes sur les dépôts de brevets. Dans cette entreprise, l'attractivité du secteur du sport et l'intérêt du travail sont les éléments essentiels de la motivation des salariés. Ce que souligne un ingénieur du service de recherche avancée: « *Les gens peuvent être bougons mais leur travail leur tient à cœur. Ils tiennent beaucoup plus à ça qu'à une histoire d'argent* ». Les collaborateurs, interrogés sur leur propre motivation, parlent en effet volontiers de l'aboutissement visible de leur travail dans un concept ou un produit nouveau et des *feedbacks* positifs qu'ils peuvent recevoir de leur manager ou des services clients: « *Ce qui motive vraiment, c'est quand on apporte de nouvelles choses, qui ne sont pas faites chez les concurrents et qu'on les voit se réaliser. Rien que de voir son produit en magasin, c'est une satisfaction* » (un designer) ; « *Les éléments de motivation, c'est essentiellement que les gens aient compris là où on veut aller, et qu'ils aient le sentiment d'amener leur pierre à l'édifice* » (responsable recherche et développement).

### **Le souci d'une gestion des ressources humaines homogène**

Le recrutement se déroule chez Sportiva de façon tout à fait classique, avec une collaboration étroite entre le responsable du poste à recruter et la DRH. On fait en sorte que les candidats puissent rencontrer des futurs collègues, dans la mesure où la capacité à travailler ensuite dans une équipe est un critère principal du recrutement. Le secteur du sport étant très attractif pour les jeunes, Sportiva ne rencontre aucune difficulté à attirer des candidatures<sup>3</sup>. Parmi les principales compétences requises, on note que la compétence de communication vient avant la compétence technique: « *Il faut avoir un esprit de contradiction. Mais aussi de la communication. Il faut pouvoir expliquer pour quoi on fait ces choix. Après il y a les qualités techniques de maquette, mais c'est moins primordial* » (designer). Ce que confirme le responsable de la R&D : « *On a besoin de tout. Des gens qui gèrent bien des plannings, des bons techniciens, des gens qui prennent du recul et qui sont capables de faire des synthèses globales, qui ont une vision, qui sont capables de faire travailler ensemble plusieurs métiers... Si on trouve quelqu'un qui fait tout ça il faut le prendre tout de suite!* »

L'évaluation du personnel est un processus global, basé sur un outil individuel d'évaluation. A noter que dans l'équipe R&D secteur alpin, le processus d'entretiens individuels est précédé d'une journée de réunion destinée à fixer de manière collective les objectifs d'équipe, qui sont ensuite déclinés sur les objectifs individuels.

Le développement des compétences passe aussi par la gestion interne des carrières, élément qui recueille actuellement le plus d'attention de la part du DRH car il génère des insatisfactions chez les collaborateurs. Dans cette perspective, si le DRH établit une distinction entre les « *innovants* » (plutôt au profil technique, ne nécessitant pas de

3. Pour l'anecdote, un jeune ingénieur du service de recherche avancée nous a indiqué qu'il avait persévéré un an et demi pour pouvoir entrer dans l'entreprise.

GRH spécifique) et les « *créatifs* » (pour lesquels les rythmes de travail par exemple doivent rester extrêmement souples et l'environnement physique attractif et personnalisable), il ne souhaite pas mettre en œuvre une différenciation qui viendrait heurter une culture très égalitaire et une volonté historique de ne pas créer des catégories et des privilèges.

### III. – ANALYSE ET DISCUSSION :

#### GERER LES PERSONNES INNOVANTES, UNE ACTIVITÉ À HAUTE TENSION

L'analyse de ces quatre cas nous permet d'entrer de manière exploratoire dans les modalités de gestion des personnes innovantes aujourd'hui: toutes les propositions avancées par la littérature ne sont pas validées, et nos entretiens donnent à voir des pratiques et des visions qui sont pour partie divergentes. Cela nous conduira à avancer des hypothèses à tester dans une phase confirmatoire ultérieure, ainsi qu'à formuler quelques préconisations à destination des praticiens.

#### **Une littérature inégalement validée**

Si nous confrontons les propositions issues de la littérature avec notre matériau exploratoire, certaines de ces propositions apparaissent plus clairement plus robustes que les autres, que ce soit pour le levier managérial ou le levier « ressources humaines ».

Parmi les quatre grands leviers managériaux identifiés pour gérer les personnes innovantes, deux seulement se retrouvent validés dans nos études de cas. Le jeu sur la culture d'entreprise, que l'on souhaite propice au mûrissement des innovations comme à la fédération des différents acteurs qui y contribuent, se retrouve aussi bien dans le cas d'Infoservices que dans ceux d'Electronica, Verio et Sportiva. De même, le souci de généraliser, pour les personnes innovantes, un style de management fondé non sur la relation de commandement mais sur l'accompagnement et le soutien, est avancé dans les déclarations et perceptions de tous nos interlocuteurs. Il s'agit donc à cet égard sinon d'une pratique généralisée, du moins d'une vision partagée sur ce qu'il faudrait faire. En revanche, les propositions relatives à la structure et à la gestion de la diversité recueillent peu d'éléments de validation dans nos cas. Certes, sur le thème de la structure, le DRH de Verio souhaite généraliser un fonctionnement plus organique par la gestion de projet, et le regroupement de diverses compétences au sein d'un centre de création chez Sportiva va dans le sens des « relations aplaties » décrites par la littérature; néanmoins l'organisation en divisions et la ligne hiérarchique restent des éléments prégnants chez Infoservices et Electronica. Quant à la gestion de la diversité, si elle est parfois revendiquée par des managers de recherche et développement, elle reste limitée par le souci de limiter les conflits possibles et donc de ne recruter que des personnes pouvant travailler ensemble.

Le constat est le même s'agissant des propositions de leviers « ressources humaines ». Les politiques de rémunération pratiquées dans les quatre cas ne laissent pas voir autant de flexibilité que ce qui est préconisé par la littérature: ce sont des sociétés de grande

taille ayant mis en place des méthodes de cotation de poste dans un souci d'équité interne. En outre, le recours aux facteurs intrinsèques de motivation est semble-t-il insuffisant, si du moins nous en jugeons par la revendication de certains managers d'une reconnaissance plus honorifique, comme chez Infoservices. Les autres propositions de ce volet sont néanmoins renforcées par notre étude: les compétences recherchées chez les candidats dépassent la seule sphère technologique et que les pratiques de double ou triple échelle de carrière ont été constatées, notamment chez Electronica et Infoservices. Quant à la possibilité d'adapter localement les règles de gestion des ressources humaines pour les personnes innovantes, elle est revendiquée pour les «créatifs» de Sportiva et semble-t-il pratiquée de fait par des redéfinitions de postes chez Electronica.

Au total, les propositions que les cas exploratoires ont validées sont moins nombreuses qu'au départ, et sont regroupées dans la matrice d'analyse ci-dessous.

	<i>Levers « managériaux »</i>	<i>Levers « gestion des ressources humaines »</i>
<i>Au niveau de la direction de l'entreprise</i>	Le développement d'une culture de créativité et de partage des connaissances (Schuler et Jackson, 2002 ; Quinn et al., 2002).	Le recrutement sur la base de larges compétences : techniques mais aussi financières, commerciales, managériales et interpersonnelles (Valesti, 1996 ; Schonberger, 1994). Des carrières prenant différentes orientations, permettent de valoriser les talents des individus (Igborn et al., 1999).
<i>Au niveau des responsables d'équipes</i>	► Un style de leadership axé sur la participation et le soutien (James, 2002 ; Jassawalla et Sachita, 2000 ; Rosenbaum, 1990).	► La possibilité d'adapter localement les règles pour promouvoir l'innovation chez les personnes créatives ou qui ont un potentiel créatif (Konrad et Decktop, 2001).

### **Au-delà des divergences, une question convergente : la tension entre spécificité et pression pour des processus standard**

Les différences avec lesquelles la question de la gestion des personnes innovantes est traitée dans les quatre entreprises est évidente au premier regard. En première hypothèse, des raisons peuvent être avancées. Ainsi :

- certaines divergences semblent liées au secteur et au contexte économique. Infoservices et Electronica doivent affronter des crises cycliques, et leur problématique essentielle est de gérer efficacement les équipes de R&D dans un contexte de réduction des coûts. On peut également faire l'hypothèse que l'attitude face à l'innovation dépend également du risque industriel qui en découle: chez Electronica comme chez Verio, les investissements en terme de production sont très importants, ce qui peut expliquer une volonté de beaucoup structurer les processus d'innovation, alors que ceux-ci restent relativement informels, notamment chez Sportiva ;
- la place de l'innovation dans la stratégie n'est pas la même. Verio cherche des leviers managériaux pour le développement d'une stratégie d'innovation désormais plus active, mais pour le moment se repose sur le management local sans lais-

ser voir un engagement suffisamment visible de la part de la direction. A l'inverse, chez Electronica, Infoservices ou Sportiva, l'ensemble de l'entreprise est pour ainsi dire voué à l'innovation. Notons que cela n'exclut pas une possible divergence de valorisation entre innovation de produit et innovation de process;

- les priorités et les visions sur la diversité des carrières sont différentes d'une entreprise à l'autre. Infoservices et Electronica ont mené une réflexion sur la gestion des carrières des personnes innovantes, et ne semblent pas rencontrer de problèmes de rétention des compétences techniques. Chez Verio, la rétention des personnes innovantes n'est pas reconnue comme une priorité par tous les acteurs; le directeur R&D considère que les personnes ne restent pas suffisamment longtemps à la R&D alors que le DRH estime que le taux de roulement dans la fonction est tout-à-fait normal. Des outils de gestion de la carrière (organigrammes de remplacement) sont seulement mis en place pour limiter les effets néfastes des départs, et l'on ne se trouve pas dans une approche de la carrière comme facteur de motivation.

Au-delà de ces divergences, on repère néanmoins quelques points communs :

- l'importance de la culture d'entreprise. Celle-ci joue favorablement sur l'innovation pour Infoservices, Electronica et Sportiva, mais plus défavorablement pour Verio, qui a semble-t-il encore une culture forte de production ;
- la pratique de la transversalité malgré une structure hiérarchisée, fonctionnelle ou divisionnelle. Nous n'avons pas observé de structures aplaties ou en réseau, mais plutôt le fait que dans les entreprises étudiées on cherche à faciliter la communication entre les personnes innovantes par des méthodes de travail structurantes : équipes transdisciplinaires (réunions, brainstormings), procédures égalitaires ou équitables (entretiens d'appréciation, rémunérations, gestion des carrières) ;
- le positionnement des managers comme des *coachs* qui doivent assurer le développement personnel de leurs collaborateurs plutôt que comme des agents de contrôle et de sanction ;
- l'importance des compétences interpersonnelles (de communication essentiellement) et managériales en complément des compétences techniques ;
- l'importance de la motivation par l'intérêt du travail, même si les responsables utilisent semble-t-il peu ce levier de motivation intrinsèque ;
- et surtout: la question de l'éventuelle spécificité dans la gestion des ressources humaines innovantes constitue un point de débat et de tension dans ces quatre organisations. Infoservices sort d'une période où la différenciation primait et souhaite développer davantage d'intégration et d'homogénéisation ; Electronica applique des processus standards de gestion dans l'ensemble de ses unités; mais les acteurs managériaux de la recherche et développement contestent le bien-fondé de ces orientations. A l'inverse, les acteurs ressources humaines de Verio et Sportiva veulent davantage différencier et individualiser

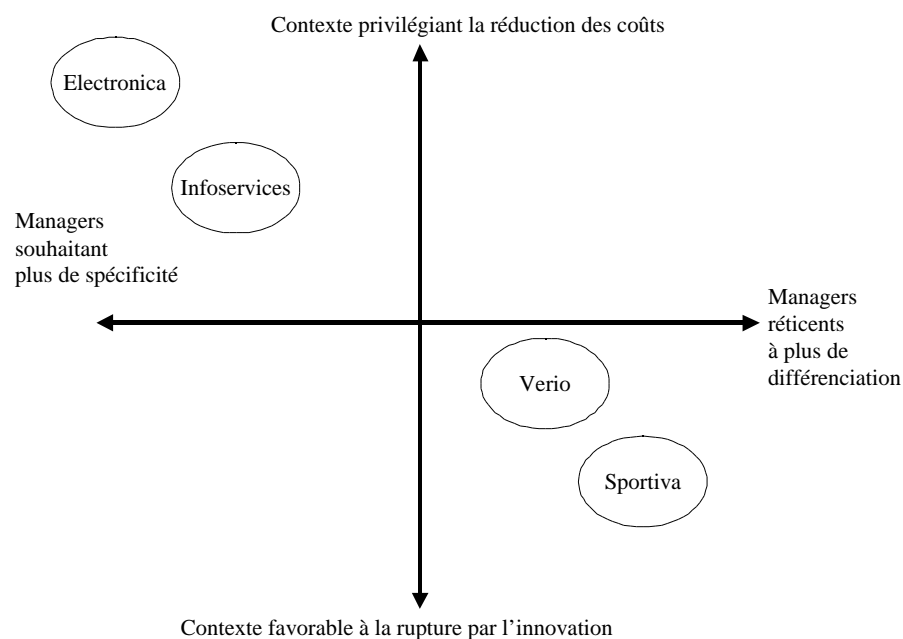
la gestion des personnes innovantes, mais conduisent ces changements prudemment dans un contexte culturel plutôt réticent. En d'autres termes, de part et d'autres les acteurs R&D et les acteurs ressources humaines ont des visions qui ne convergent pas exactement sur ce qu'il convient de faire.

### Des pistes pour la recherche et pour l'action

De cette phase exploratoire peuvent découler d'ores et déjà des pistes pour la recherche comme pour l'action. Du côté de la recherche, les propositions validées seront à éprouver d'une manière plus large dans une phase confirmatoire ultérieure. En outre, le constat de visions non convergentes entre managers et spécialistes ressources humaines constitue une hypothèse à tester de manière plus systématique. De manière globale, nous pouvons esquisser un schéma reposant sur deux critères pouvant discriminer les approches pour gérer les personnes innovantes :

- le contexte : l'entreprise privilégie-t-elle la réduction des coûts, quitte à réduire les budgets d'innovation, ou les dirigeants veulent-ils affirmer davantage l'innovation comme facteur de différenciation et orientation politique majeure ?
- la vision des managers des personnes innovantes face à la politique des ressources humaines : en quête de davantage de spécificité ou au contraire réticente à plus de différenciation au sein de l'entreprise ?

La conjugaison de ces deux critères nous permet de proposer une visualisation de ces différentes approches dans le système d'axes ci-dessous, que la suite de notre recherche nous donnera d'affiner.



Même si cette recherche en est à sa phase exploratoire, quelques préconisations peuvent d'ores et déjà être avancées. Les unes ne sont pas originales, mais trouvent dans l'étude exploratoire un renforcement: communiquer la stratégie, les raisons des choix des dirigeants, surtout en contexte de réduction des coûts, pour ne pas décourager les managers de recherche et développement; chercher à développer les conditions de motivation basée sur les facteurs intrinsèques, ce qui reste efficace pour les personnes innovantes et peu coûteux. Une autre préconisation est d'inviter à renouveler les procédures d'appréciation: l'évaluation de la performance des personnes innovantes manque en effet d'outils adaptés. Dans les entreprises étudiées, les indicateurs utilisés vont de la tenue des plannings au nombre de brevets déposés, mais ce nombre ne reflète pas forcément la créativité et l'ardeur au travail des personnes innovantes. De plus, un brevet sanctionne l'achèvement d'un processus et ne permet pas d'évaluer la qualité des méthodes de travail. Les personnes innovantes ont besoin de connaître l'impact de leur contribution à l'innovation. Les responsables ont besoin d'outils d'appréciation basés sur des critères liés à l'innovation.

## CONCLUSION

La gestion des personnes innovantes dans les entreprises ne fait pas l'objet d'un consensus. La littérature nous a permis de répertorier un certain nombre de leviers managériaux et plaide pour le développement d'actions de gestion des ressources humaines spécifiques, mais les visions et les pratiques des acteurs de terrain ne coïncident pas complètement avec cette orientation. Et surtout, au sein de ces entreprises, nous repérons un nouveau dilemme lié à la gestion de l'innovation, une tension entre la nécessité d'intégrer les personnes innovantes comme n'importe quels collaborateurs dans un souci d'équité, et le besoin de mettre en place des actions spécifiques.

Ces résultats ne sont cependant pas exempts de fragilité. Comme l'ensemble des recherches sur le management de la recherche et développement, la nôtre n'a pas accordé une place importante aux questions de culture nationale. De plus, nous avons obtenu peu d'informations sur la prise en compte pratique et concrète de la diversité dans les équipes. Enfin, cette phase exploratoire n'a pas permis d'observer des pratiques et comportements de jeu sur les règles ou d'ajustement local par rapport à des processus officiels, qui sont certainement à prendre en considération pour notre objet.

Il reste que l'hypothèse d'un décalage de représentation entre les acteurs managériaux et les acteurs des services ressources humaines garde sa pertinence, et nous nous attacherons, dans une phase confirmatoire à venir, à en tester la robustesse.

## BIBLIOGRAPHIE

- Allen J.T., Katz R. (1992), "Age, education, and technical ladder", *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 39, 3, pp. 237-245.
- Aryée S. Leong C.G. (1991), "Career orientation and work outcomes among industrial R&D professionals", *Group and Organizational Studies*, June 1, vol. 16, 2, pp. 193-205.
- Badawy M.K. (1982), *Developping managerial skills in engineers and scientists*, New York, Van Nostrand Reinhold.
- Badawy M.K. (1988), "What we have learnt about managing human resources", *Research Technology Management*, September-October, pp. 19-35.
- Bailyn, L. (1991), "The hybrid career: An exploratory study of career routes in R&D", *Journal of engineering and Technology Management*, vol. 8, pp. 1-14.
- Balachandra R. (1996), "A comparison of R&D project termination factors in four industrial nations", *IEEE Transactions on Engineering Management*, February, vol. 43, 1, pp. 88-96.
- Ball D.F. (1998), "The needs of R&D professionals in their first and second managerial appointments: are they being met?" *R&D Management*, vl. 8,3, pp. 139-145.
- Béret P. (2002), « Mobilité des chercheurs des entreprises et mutations de la R&D », *Problèmes Economiques*, 25 septembre, N°.2.777, pp. 25-29.
- Bouty I. (2000), "Interpersonal and interaction influences on informal resource exchanges between R&D researchers across organizational boundaries", *Academy of Management Journal*, February, vol. 43, Issue 1, pp. 50-66.
- Burns T., Stalker, G.M. (1971), *The Management of Innovation*, 3<sup>e</sup> ed., Tavistock Publications, 269 p.
- Chen C.C., Ford C.M., Farris G.F. (1999), "Do rewards benefit the organization?", *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol.46, 1, pp.47-55.
- Clarke T.E. (2002), "Why we still not apply what we know about managing R&D personnel?", *Research Technology Management*, March-April, pp. 9-11.
- Cordero R. (1990), "The measurement of innovation performance in the firm: An overview", *Research Policy*, vol.19, 2, pp. 185-192.
- Cordero R. (1999), "Developing the knowledge and skills of R&D professionals to achieve process outcomes in cross-functional teams", *The Journal of High Technology Management Research*, vol.10, 1, pp. 61-78.
- Cordero R., Ditomaso N., Farris G.F. (1996), "Gender and race/ethnic composition of technical work group: relationship to creative productivity and morale", *Journal of Engineering and Technology Management*, vol.13, pp. 205-221.
- Daellenbach U.C., Mccarthy A.M., Schoenecker T.S. (1999), "Commitment to innovation: the impact of top management team characteristics", *R&D Management*, vol. 29, 3, pp.199-208.

- Després C., Hiltrop J.M. (1996), "Compensation for technical professionals in the knowledge age", *Research Technology Management*, September-October, pp. 48-56.
- Drongelen I.C., Kerssens-van, Bilderbeek J. (1999), "R&D performance measurement: More than choosing a set of metrics", *R&D Management*, January, vol. 29 Issue 1, p. 35.
- Ely R.J., Thomas D.A. (2001), "Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes", *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, pp. 229-273.
- Farris, G.F., Cordero R. (2002), "Leading your scientists and engineers 2002", *Research Technology Management*, November-December, pp. 13-25.
- Gomez J.-R., Gazérian J., Ruiz J.-M. (1994), «Comment réussir la gestion de la recherche et développement dans les entreprises?», *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 138-139, pp. 11.
- Gomez-Mejia L.R., Balkin D.B., Milkovich G.T. (1990), "Rethinking rewards for technical employees", *Organizational Dynamics*, vol.18, 4, pp. 62-75.
- Guérin G., Wils T., Lemire L. (1999), «Le dilemme autonomie-contrôle chez les professionnels syndiqués québécois», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Mai-Juin, n° 31, pp. 62-78.
- Guérin G., Wils T., Lemire L. (2002), « Démobilisation chez les professionnels salariés: une mise à l'épreuve du modèle des attentes insatisfaites», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Avril-Mai-Juin, n° 44, pp. 64-79.
- Haberstroh C.J. (1965), "The Management of Scientists» (Book Review), *Journal of Business*, October, vol. 38, Issue 4.
- Igbaria M., Kassicich S.K., Silver M. (1999), "Career orientations and career success among Research and Development and engineering professionals", *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 16, pp. 29-54.
- James W.M. (2002), "Best HR practices for today's innovation management", *Research Technology Management*, January-February, pp. 57-60.
- Jassawalla A.R., Sashittal H.C., "Strategies of effective new product team leaders", *California Management Review*, Winter, vol. 42, 2, pp. 34-51.
- Katz R. (1988), "Managing careers: The influence of job and group longevities", in M.L. Tushman and W.L. Moore, (Eds.), *Readings in the Management of Innovation* 2<sup>nd</sup> edition, New York, Harper Business.
- Kayworth T.R., Leidner D.E. (2002), "Leadership effectiveness in global virtual teams", *Journal of Management Information Systems*, pp. 7-40.
- Kim Y., Cha J. (2000), "Career orientations of R&D professionals in Korea", *R&D Management*, April, vol. 30, 2, pp. 121-137.
- Kochanski J., Ledford G. (2001), "How to keep me – Retaining technical professionals", *Research Technology Management*, May-June, pp. 31-38.
- Koning Jr., John W. (1993), "Three other R's: Recognition, Reward and Resentment", *Research Technology Management*, July-August, vol. 36, Issue 4.



- Konrad A.M., Deckop J. (2001), "Human resource management trends in the USA: Challenges in the midst of prosperity", *International Journal of Manpower*, vol. 22, 3, pp. 269-278.
- Levi D., Slem C. (1995), "Teamwork in research and development organizations: the characteristics of successful teams", *International Journal of Industrial Ergonomics*, vol. 16, pp.29-42.
- Mahroum S. (2000), "Highly skilled globetrotters: Mapping the international migration of human capital", *R & D Management*, January, vol.30, Issue 1, p. 23.
- McDonough E.F. III. (2000), "Investigating the factors contributing to the success of cross-functional teams", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 17, pp. 221-235.
- McKinnon P.D. (1987), "Steady-state people: a third career orientation", *Research Management*, January-February, pp. 26-32.
- Merton R.K. (1957), *Social Theory and Social Structure*, The Free Press, Glencoe II.
- Miller D.B. (1986), *Managing professionals in R&D*, London, Jossey-Bass.
- Mintzberg H. (1984), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Editions d'Organisation, 434 p.
- Mumford M.D. (2000), "Managing creative people: strategies and tactics for innovation", *Human Resource Management Review*, vol.10, 3, pp. 313-352.
- O'Dell C. (1989), "Team play, team pay: New ways of keeping scores", *Across the Board*, November pp. 38-44.
- Page A.-L., "Assessing new product development practices and performance", *Journal of Product Innovation Management*, vol.10, pp. 273-290.
- Pawlak A.M. (2000), "Fostering creativity in the new millennium", *Research Technology Management*, November-December.
- Pelled L.H., Adler P.S. (1994), "Antecedents of intergroup conflict in multifunctional product development teams: A conceptual approach", *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 41, 1, pp. 21-28.
- Perry T.S. (1995), "Designing a culture for creativity", *Research Technology Management*, March-April, vol. 38, Issue 2.
- Quinn J.B., Anderson P., Finkelstein S. (2002), "Managing professional intellect: Making the most of the best", in Little S., Quintas P., Ray T., *Managing Knowledge*, London, Sage Publications.
- Reimers B.D. (2001), "Keeping talent from taking flight", *Network Computing* August 6, pp. 42-45.
- Reynes R. (1999), "Training to manage across silos", *Research Technology Management*, September-October, pp.20-24.
- Risher H. (2000), "Compensating today's technical professional", *Research Technology Management*, January-February, pp. 50-56.

- Roberts K., Biddle J. (1994), "Private sector scientists and engineers and the transition to management", *Human Resource Management*, Winter, vol. 29, Issue 1, p. 82.
- Romelaer P., (2002), «Le défi crucial: intégrer le manager et la GRH», in Kalika M. (Ed.), *Les défis du Management*, Paris, Éditions Liaisons, collection Entreprise et Carrières, pp. 107-122
- Rosenbaum B.I. (1990), "How successful technical professionals achieve results", *Research Technology Management*, January-February, pp.24-26.
- Roth L.M. (1988), "A critical examination of the dual ladder approach to career development", in M.L. Tushman, W.L. Moore (Eds.), *Readings in the Management of Innovation*, 2<sup>nd</sup> ed., New York, Harper Business.
- Schonberger R.J. (1994), "Human resources management lessons from a decade of total quality management and reengineering", *California Management Review*, Summer, pp. 109-123.
- Schuler R.S., Jackson S.E. (2002), "Linking Competitive strategies with human resource management practices", in Little S., Quintas P., Ray T. (Eds.), *Managing Knowledge*, London, Sage Publications.
- Stewart T.A. (2002), "Brainpower", in Little S., Quintas P., Ray T., *Managing Knowledge*, London, Sage Publications.
- Storey J. (2002), "HR and Organizational Structures", in Little S., Quintas P., Ray T. (Eds.), *Managing Knowledge*, London, Sage Publications.
- Valenti M. (1996), "Teaching tomorrow's engineers", *Mechanical Engineering*, July, pp. 57-60.
- Wang C-W., Horng R.-Y. (2002), "The effects of creative problem solving training on creativity, cognitive type and R&D performance", *R&D Management*, January, vol. 32 Issue 1, p. 35.
- Wentling R.M., Palma-Rivas N. (1988), "Current status and future trends of diversity initiatives in the workplace: diversity experts' perspective", *Human Resource Development Quarterly*, vol.9, 3, pp. 235-253.
- Werner B.M., Souder W.E. (1997), "Measuring R&D performance – State of the art", *Research Technology Management*, March-April, pp. 34-42.
- Wilson D.K., Mueser R. (1994), "New look at performance appraisal for scientists and engineers", *Research Technology Management*, July-August, vol. 37, Issue 4.
- Younger J., Santholtz K., "Helping R&D professionals build successful careers", *Research Technology Management*, November-December, vol. 40, Issue 6.