

LA GRH EST-ELLE INVITEE A LA TABLE DE L'INNOVATION DANS LES PME ?

Isabelle Corbett-Etchevers*, Christian Defélix*, Isabelle Galois-Faurie, Virginie Gallego-Roquelaure*,**

* CERAG, Université de Grenoble Alpes

**INSEEC Alpes-Savoie

Résumé :

Dans les petites et moyennes organisations, la GRH, avant d'être une fonction identifiée, partagée ou stratégique, est réduite à la portion congrue et souvent considérée par le dirigeant comme une source d'ennuis et de coûts. Pourtant, si l'on considère que cette GRH est avant tout une pratique avant d'être éventuellement une fonction, les petites et moyennes entreprises (PME) disposent structurellement d'un atout pour créer et faire vivre des démarches de gestion sociale : la proximité (Torrès, 2000). Cette caractéristique peut constituer une source d'avantage concurrentiel lorsqu'il s'agit de mobiliser les ressources humaines pour favoriser l'innovation (Julien, 2004).

L'objet de cette communication est ainsi de rapprocher deux registres de connaissances – la GRH en PME et la GRH pour l'innovation – et d'en questionner l'intérêt pour les pratiques de management de l'innovation au sein des petites ou moyennes structures. Plus particulièrement, nous nous demandons de quelles manières l'innovation bouscule la GRH ? Pour y répondre, nous nous appuyerons sur les modèles de GRH de Pichault et Nizet (2000) afin d'analyser les pratiques de GRH de deux PME innovantes.

Cette recherche montre que les pratiques de GRH peuvent être invitées très inégalement à la table de l'innovation au sein des PME, du fait du caractère prégnant de la posture du dirigeant.

Mots-clefs :

GRH – innovation – PME -

LA GRH EST-ELLE INVITEE A LA TABLE DE L'INNOVATION DANS LES PME ?

Introduction

« *Petits patrons, grosses emm...* » C'est avec ce titre pour le moins provocateur qu'une grande publication professionnelle du domaine social abordait récemment la question des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petite entreprise. En effet, dans ces petites et moyennes organisations qui constituent l'essentiel du tissu économique, la GRH, avant d'être une fonction identifiée, partagée ou stratégique, est réduite à la portion congrue et souvent considérée par le dirigeant comme une source d'ennuis et de coûts.

Pourtant, si l'on considère que cette GRH est avant tout une pratique avant d'être éventuellement une fonction, les petites et moyennes entreprises (PME) disposent structurellement d'un atout pour créer et faire vivre des démarches de gestion sociale : la proximité (Torres et Jaouen, 2008). Alors que les grandes organisations ont du mal à garantir la qualité du lien social, à lutter contre les méfaits de la distance hiérarchique et à se prémunir des décroissements (Dupuy, 2010) les entreprises de petite taille peuvent à l'inverse favoriser une certaine qualité des rapports sociaux, intégrer davantage les différentes dimensions de la politique générale et faire preuve d'une grande réactivité (Torres, 1999).

Cette caractéristique, paradoxalement peu soulignée, peut constituer une source d'avantage concurrentiel lorsqu'il s'agit de mobiliser les ressources humaines pour favoriser l'innovation (Julien, 2004). Innover, c'est produire du neuf apportant une valeur à un client : il s'agit pour cela de mettre en lien les expertises et les compétences et de s'adapter aux demandes et besoins du marché (Cooke et Saini, 2010). Un contexte organisationnel fait de proximité, de collaboration et de réactivité semble donc a priori un terreau favorable pour déployer des innovations, que celles-ci portent sur les produits, les services ou l'organisation. Mais cela suppose que dans ces PME, on ait précisément conscience de ce levier potentiel qu'est la GRH pour stimuler l'innovation. Qu'en est-il dans les faits ? La GRH est-elle en somme invitée à la table de l'innovation dans les PME ? Autrement dit, une PME embarquée dans une stratégie d'innovation modifie-t-elle sa GRH pour autant ?

L'objet de cette communication est ainsi de rapprocher deux registres de connaissances – la GRH en PME et la GRH pour l'innovation – et d'en questionner l'intérêt pour les pratiques de management de l'innovation au sein des petites ou moyennes structures. Un état de l'art nous permettra d'abord de cerner l'intérêt potentiel du « contexte PME » pour les stratégies d'innovation (1) ; puis l'étude de deux cas donnera à voir des situations contrastées (2), avant qu'un travail d'interprétation et de discussion nous conduise à proposer une modélisation des effets de la GRH sur l'innovation en PME (3).

1. Etat de l'art : les PME, terre a priori favorable à une GRH favorisant l'innovation

Bien que le bon sens plaide pour une contribution évidente de la GRH à l'innovation, l'état des connaissances donne à voir dans l'ensemble des pratiques de GRH encore peu reliées aux impératifs d'innovation (1.1). Dans ce contexte, il nous faut, pour les PME qui sont des univers propices à l'innovation (1.2), considérer les pratiques effectives de GRH (1.3).

1.1. Dans les entreprises, des pratiques de GRH encore peu reliées aux stratégies d'innovation

Comme l'écrivent De Winne et Sels (2010), « *Innovation is a function of a firm's ability to create, manage and maintain knowledge. Because knowledge is created by and stored within individuals, human resources as well as HRM may play an important role as drivers of innovation* ». De nombreuses voix se sont ainsi fait entendre pour appeler à des pratiques de GRH contributrices des politiques d'innovation. Besseyre des Horts y consacrait un passage dans son ouvrage dédié aux stratégies RH dès 1988. Schuler et Jackson (2002) ont de leur côté développé le lien entre la stratégie d'innovation et l'ensemble des pratiques de GRH cohérentes avec une telle stratégie. Et dans leur approche de la gestion stratégique des ressources humaines, Guérin et Wils (2002) plaident il y a dix ans déjà pour une approche systémique et intégrée : les organisations innovatrices ou virtuelles, comme les entreprises de haute technologie, recourent au modèle dit du « free agent » combinant tâches complexes, engagements d'experts ou de professionnels fortement qualifiés, grande autonomie, évaluation et récompense selon les résultats, co-responsabilité de la formation et de la carrière.

Cependant, l'épreuve des faits montre que souvent, ces appels à une approche stratégique des ressources humaines pour l'innovation n'ont été que peu entendus. Searle et Ball (2003) ont constaté que bien des organisations attachent officiellement de l'importance à l'innovation mais ne parviennent pas à traduire cette importance au sein de politiques de GRH cohérentes. Jørgensen et al. (2007), sur la base d'une étude statistique, ont montré que la GRH n'a un effet significatif sur l'amélioration continue que lorsque les entreprises concernées alignent réellement leurs objectifs stratégiques avec leurs processus de gestion. Zankoa et al. (2008) ont à leur tour noté que, en l'occurrence et malgré des conditions favorables, le management des ressources humaines reçoit peu d'attention lors de la mise en place de pratiques d'innovation telles que l'ingénierie concurrentielle et les projets trans-fonctionnels. Beugelsdijk (2009), au moyen d'une étude statistique auprès de 988 sociétés hollandaises, a affiné le diagnostic en montrant que les pratiques de GRH doivent être replacées dans une perspective de stratégie RH globale incluant les aspects organisationnels : en effet, si l'on observe que les pratiques de GRH peuvent susciter de l'innovation incrémentale, l'innovation radicale, elle, ne sera au rendez-vous que si l'organisation est décentralisée et centrée sur l'autonomie. Cooke et Saini (2010) ont récemment pointé des problèmes de non-alignement des pratiques de GRH et des buts organisationnels visés – par exemple, lorsque l'évaluation ne valorise que la performance à court terme -, ce qui va à l'encontre du développement de la créativité.

Il reste donc du chemin à parcourir pour que les entreprises concrétisent la pleine intégration du facteur humain à la stratégie d'innovation. Leede et Looise (2005) avaient déjà proposé un modèle intégré d'innovation avec cette perspective, mais invitaient à multiplier les investigations afin de regarder sur le terrain le lien entre innovation et GRH. Qu'en est-il particulièrement sur le terrain des PME ?

1.2. Les PME, univers propice à l'innovation

Au sein de l'Union européenne, les PME sont définies depuis 2003 comme des entreprises indépendantes financièrement, employant moins de 250 salariés et ayant un chiffre d'affaires plafonné à 50 millions d'Euros. Un premier regard sur ce type d'organisation fait apparaître une ambivalence potentielle de ses caractéristiques (par exemple telles que synthétisées par Julien, 2002) vis-à-vis des capacités d'innovation : si d'un côté les moindres capacités d'investissement en recherche et développement ou la centralisation du pouvoir risquent amoindrir ces capacités, de l'autre une certaine polyvalence du personnel et surtout une flexibilité organisationnelle et stratégique se révèlent à l'inverse des atouts pour innover.

De fait, dès 1978 Rothwell (in Ayerbe-Machat, 2003) a souligné les avantages de la PME en matière d'innovation, tels que leur capacité de réaction à l'environnement, la souplesse des communications internes et plus généralement la dynamique entrepreneuriale résultant d'une moindre bureaucratie¹. En 1982, Miller et Friesen mettaient en évidence deux types de PME innovantes : les « conservatrices », lorsque la stratégie d'innovation s'élabore comme réponse à des contraintes d'environnement, et les « entrepreneuriales », lorsque la stratégie d'innovation émane de fortes convictions du top management qui valorise l'innovation en tant que telle (Bassot et al. 2009). On retrouve ces « PME entrepreneuriales » dans la typologie plus récente de Bentabet, Michum et Trouvé (1999) : celles-ci se caractérisent par le besoin d'innover en permanence dans les produits, les process et l'organisation interne de l'entreprise. De leur côté les recherches menées sur l'internationalisation des PME ((Wolff. et Pett, 2006) ont bien mis en lumière un recours à l'innovation qui différencie les PME locales des PME internationales. Enfin, Messeghem et Sammut (2011) ont rappelé que l'innovation est présente tant dans les grandes entreprises que dans les PME.

Pour autant, dans le contexte PME la décision d'innover émane plus particulièrement du dirigeant. Celle-ci peut constituer un « pari » risqué, en raison, notamment de moyens financiers et humains limités en PME, dont l'objectif est généralement de se démarquer des concurrents (Coulon, 2003). Mais comme l'innovation repose également sur un collectif et que le dirigeant se doit d'obtenir une participation et une implication active des salariés dans le processus d'innovation (Mintzberg, 1994), la PME dispose bien de caractéristiques favorables pour innover. Dans le « mix de proximité » (Torrès, 2000 ; 2004, repris en annexe 1), la proximité hiérarchique et intrafonctionnelle peut s'avérer décisive pour combiner les regards et les expertises en vue de créer des produits ou des process nouveaux, quitte à pallier l'absence d'acteurs spécialisés en interne par le recours à des cabinets de consultants (Ayerbe-Machat, 2003).

Dans de nombreux pays, cette disposition des PME pour l'innovation est reconnue par les pouvoirs publics et se manifeste par des politiques incitatives. La France a ainsi tenté de mailler PME, grands groupes et laboratoires dans sa politique industrielle des « pôles de compétitivité », créé une banque spécialisée (Oseo) pour financer l'innovation et la croissance des PME, et décerne un label de « PME innovante » dans le cadre de politiques d'accompagnement dédiées². Dans ces univers visiblement ouverts à l'innovation, quelles pratiques de GRH sont à l'œuvre ?

² Ce fut par exemple le cas en décembre 2012 par la signature en France de la charte « PME innovantes ».

1.3. Des pratiques de GRH à observer dans les faits

Les PME sont donc des univers propices à l'innovation, où les pratiques de GRH, pour informelles qu'elles puissent être, peuvent être mobilisées pour contribuer à la stratégie d'innovation. Si globalement cet « arrimage » de la GRH à la politique d'innovation se constate peu, les PME se différencient-elles sur ce point ? Le « mix de proximité » qui les caractérise les rend-elles plus habiles à mobiliser de manière collective les salariés dans des projets d'innovation ? La maîtrise des processus de GRH par le dirigeant dans ce type d'univers favorise-t-elle un alignement des pratiques RH sur la stratégie d'innovation, lorsque celle-ci existe, notamment dans le cas de ces PME dites « entrepreneuriales » ?

La littérature ne nous donne pas de réponse claire à ce sujet, et il nous faut aller voir les pratiques effectives sur le terrain pour en savoir plus. Pour cela, nous proposons de recourir à la grille d'analyse fournie par les travaux de Pichault et Nizet (2000) sur les pratiques de gestion des ressources humaines. Ces deux auteurs ont en effet dégagé cinq modèles idéaux-typiques de GRH, fournissant des clefs de lecture utiles pour nos observations. Parmi ces cinq modèles, un semble particulièrement pertinent pour aborder la GRH en PME : le « modèle arbitraire », à rapprocher de la configuration entrepreneuriale (tableau 1). Les autres modèles – objectivant, individualisant et conventionnaliste – dépeignent en effet davantage la réalité de la GRH dans les grandes organisations privées ou publiques, tandis que le dernier (le modèle valoriel) correspond plutôt aux organisations missionnaires.

Tableau 1 : configuration et modèle de GRH en PME (d'après Pichault et Nizet, 2000)

Configuration entrepreneuriale	Modèle arbitraire de GRH
Structure de petite taille, avec pour sommet stratégique le seul dirigeant, souvent propriétaire. Degré de formalisation et spécialisation du travail faibles. Coordination d'abord par supervision directe.	Relations professionnelles inexistantes. Recrutement par échos informels et réseaux de connaissances ; intégration marquée par l'esprit-maison. Evaluation sur un mode informel, salaire au temps aléatoire, formation centrée sur les savoirs et les savoir-faire. Heures supplémentaires compensées par des arrangements informels.

Cette modélisation, qui prolonge le travail célèbre de Mintzberg (1979), ne parle pas de la forme que peuvent prendre des processus d'innovation dans ce type de configuration, ni de leur articulation effective ou non avec les pratiques de GRH. Mais en cherchant à la prolonger, nous pouvons poser les questions de recherche suivantes : l'innovation bouscule-t-elle la GRH ? Et si oui, comment l'innovation modifie-t-elle le modèle arbitraire, généralement présent en PME ? Ces questions vont à présent guider notre investigation de terrain.

2. L'épreuve des faits : deux PME aux pratiques contrastées

Nous avons pu observer deux PME engagées dans des processus d'innovation, dans le cadre d'un projet d'étude université-entreprise (2.1). La première, nommée ici « Alptronic », pratique clairement l'innovation sans souci prioritaire de la GRH (2.2), tandis que la seconde, « Profilex », intègre et change son modèle de GRH du fait de sa politique d'innovation (2.3).

2.1. Méthodologie

Les deux études de cas ont été menées dans le cadre d'un projet de recherche co-piloté par notre laboratoire et un syndicat professionnel départemental, soucieux de faire progresser les pratiques d'innovation au sein de ses adhérents de taille petite ou moyenne. Le projet a démarré par une phase initiale de diagnostics-miroirs conduite auprès de plusieurs PME, dont deux seront utilisées dans le cadre de cette communication. Ces deux entreprises ont été proposées par le syndicat professionnel sur la base de deux critères : d'une part, un effectif situé entre 50 et 100 salariés, caractérisé en général par de réelles problématiques de GRH mais aussi l'absence de service dédié ; d'autre part, une intention stratégique clairement affichée par le dirigeant en matière d'innovation. La stratégie de recherche est ainsi celle de l'étude de cas multiples, qui permet de comparer et contraster les tendances identifiées dans chaque cas et renforce ainsi la validité externe de l'étude (Yin, 2003).

Une équipe de quatre chercheurs mène ce projet. Pour chacune des études, l'un des chercheurs n'a pas participé à la collecte des données. Sa posture en retrait lui a permis de jouer « l'avocat du diable » lors des réunions d'équipe, proposant d'autres alternatives aux premières interprétations de retour du terrain. La recherche combine des entretiens semi-directifs, la consultation de documents internes et de l'observation non-participante. Pour chaque étude, deux entretiens approfondis avec le dirigeant ont tout d'abord permis d'éclairer le contexte de l'entreprise, d'identifier une démarche d'innovation et les personnes impliquées dans la démarche. Dans un second temps, les employés participant à l'innovation ainsi que les membres du comité de direction ont été rencontrés. Il s'agissait de recueillir leur perspective sur les changements apportés par la démarche d'innovation, sur leur perception des personnes clés dans l'entreprise et des pratiques de gestion des ressources humaines.

Tous les entretiens – 31 au total - ont été enregistrés et intégralement retranscrits. Une monographie de chaque cas a été rédigée et a fait l'objet de nombreux échanges entre les auteurs jusqu'à construire une interprétation partagée du cas. Des restitutions aux équipes dirigeantes sont prévues pour le printemps 2013 et constitueront une nouvelle occasion de récolter des observations.

Tableau 2 : conduite des entretiens

Cas Alptronic	Cas Profilex
2 entretiens avec le dirigeant	2 entretiens avec le dirigeant
13 entretiens avec le personnel	14 entretiens avec le personnel
Visites de l'entreprise. Observation non participante d'une journée "Lean Management" (séminaire et groupes de travail dans les ateliers)	Visites de l'entreprise

2.2. Le cas Alptronic, ou l'innovation sans la GRH

La société Alptronic est une PME de 70 personnes spécialisée dans le câblage et l'intégration de cartes électroniques. Située dans une région montagneuse, la société est l'héritière des ateliers ruraux. Il s'agissait dans les années 1970 de maintenir sur place une population agricole, en réalisant des activités de sous-traitance industrielle pendant l'hiver. A la fermeture des ateliers en 1985, cinq employés décident de poursuivre l'activité sous la forme d'une SCOP (société coopérative et participative). En l'espace de 25 ans, l'entreprise se développe et se transforme, profitant d'une dynamique d'industrialisation de la région (un ancien bassin minier en reconversion) et d'une offre de subvention pour l'investissement. L'entreprise devient successivement une SARL puis une SAS, passant de 11 personnes à une soixantaine de salariés. Alptronic est aujourd'hui codirigée par trois associés aux profils différents : l'un a participé à la création d'Alptronic et est aujourd'hui responsable de la production, le deuxième est responsable des achats, et le troisième, dernier arrivant, est désormais associé majoritaire et assure la direction commerciale. La logique participative de la SCOP perdue au travers du maintien du principe de vote « une personne, une voix », tandis que la direction revendique la collégialité : « *Et toutes les décisions qu'on prend doivent être consensuelles. Et bien que j'en sois président ça ne change rien* » (dirigeant).

D'un point de vue stratégique, l'entreprise se positionne sur la fabrication des petites et moyennes séries. Afin de réduire les risques de dépendances, elle a fait le choix d'être présente sur une multitude de secteurs et de diversifier son portefeuille clients. Face à la concurrence des pays à faible coût de production, l'entreprise cherche à se différencier par la qualité et l'accompagnement du client dans la durée. Le choix du *made in France* entraîne une évolution vers une automatisation partielle de la production afin de réduire les coûts de main d'œuvre.

Face aux enjeux de rentabilité, Alptronic, a choisi de repenser son organisation afin d'optimiser ses coûts de production et de proposer des produits à prix compétitifs. Pour ce faire, l'entreprise s'est engagée dans une démarche de *lean management* depuis 2009, véritable innovation organisationnelle dans la mesure où sa mise en place va entraîner des modifications de l'organisation et des conditions de travail. Il s'agit pour le dirigeant d'un véritable « *changement de paradigme* ». « (C'est) *peut-être le support de notre démarche d'innovation ; (...) (afin de) franchir un pas important, redonner une dynamique importante, il ne fallait pas procéder à la marge mais repenser totalement, ne pas avoir peur de repenser totalement la stratégie, la manière de la déployer* » (dirigeant). Création de rôles de responsables d'affaires, aménagement ergonomique des postes de travail, affichage « Kaizen », étude des flux, ont été ainsi les principales novations mises en place au cours de ces dernières années.

Comme dans de nombreuses PME, Alptronic ne dispose pas d'une fonction RH à proprement parler. Les relations professionnelles sont faibles : s'il n'y a pas de représentation syndicale, il existe néanmoins des délégués du personnel, volontiers critiques envers la politique de la direction. Les pratiques de recrutement, d'évaluation, de rémunération et de promotion sont en l'occurrence largement informelles et « personnalisées », sans que les personnes-clés ne disposent d'une gestion particulière. Alors que la formation professionnelle est élevée (5 à 8% de la masse salariale y sont consacrés), d'autres pratiques sont peu conformes au droit du travail : le plan de formation est ainsi présenté hors délai légal, et pour ce délégué du personnel, « *le passage au statut cadre est un moyen d'éviter de payer les heures supplémentaires* ». Quant à la culture et au mode de fonctionnement collégial, sa mise en avant dans le discours masque des dissensions entre les trois associés, et génèrent selon certains employés une « *guerre des services* ».

2.3. Le cas Profilex, ou l'innovation s'appuyant sur les pratiques de GRH

La société Profilex est spécialisée dans la conception de systèmes modulaires et de systèmes de transfert pour l'industrie. Sa première activité concerne les profilés aluminium, dont elle est le leader en France : elle est en fait distributeur exclusif d'un fournisseur allemand, tout en proposant également une gamme de produits et de services adaptés à la démarche « Lean » de ses clients, ainsi que des postes de travail ergonomique. Le « transitique » est la deuxième activité de l'entreprise : Profilex fournit des convoyeurs, des lignes d'assemblage et une gamme de produits motions (lève-caisse, gerbeurs). Créée en 1986, Profilex emploie aujourd'hui 73 collaborateurs et réalise 17,5 millions de chiffre d'affaires.

Après avoir été longtemps dirigée par ses deux fondateurs, avec un management « *bicéphale* » et « *non déléguatif* », Profilex a été rachetée il y a trois ans par un entrepreneur, ancien dirigeant d'une PME dans le secteur du caoutchouc, en recherche d'une nouvelle activité. Ce nouveau dirigeant mène son opération de reprise en ayant très tôt en tête de relancer l'innovation : « *Cette société stagne depuis 10 ans, à faire les mêmes choses. Comment sortir de la mécanique super huilée à quelque chose qui se mette en mouvement ?* » Le nouveau dirigeant cherche très tôt à impulser une nouvelle dynamique : il crée un comité de direction, envoie les managers se former, et entame une réflexion sur le projet de l'entreprise. Moins de trois ans après l'arrivée de son nouveau dirigeant, Profilex affiche une vision ambitieuse : créer de nouveaux produits, apporter des ruptures sur nos marchés, sortir trois innovations majeures. « *En 2020, Profilex doit peser 50 M de chiffre d'affaires, et être reconnue comme entreprise innovante et ingénieuse. De 2013 à 2020 : il faut transformer l'entreprise pour qu'elle devienne plus agile, plus flexible, avec moins de gaspillages. Donc, faire différemment pour atteindre des objectifs ambitieux.* »

Profilex se lance donc dans une stratégie de croissance par l'innovation et l'affiche depuis peu. L'innovation visée est d'une part une innovation produit : même si l'entreprise est très dépendante de son fournisseur allemand pour son activité conception de systèmes modulaires, elle a toutefois une marge de manœuvre en proposant à ses clients des solutions personnalisées ; par ailleurs, concernant l'activité transitique, elle est en plein développement et offre un potentiel d'innovation certain. L'innovation recherchée chez Profilex est également organisationnelle : un Programme d'Amélioration Continue (PAC) fait évoluer l'organisation depuis deux ans, avec la diffusion de principes « lean » mais aussi la mise en place d'équipes semi-autonomes : « *On avait une organisation assez classique jusque-là, où finalement on avait un chef d'atelier, un adjoint, et puis une myriade de gars qui travaillent en ateliers. Maintenant on fonctionne en îlots, c'est-à-dire qu'on a un chef d'atelier, mais on a trois responsables d'îlots avec des petites équipes, qui sont devenues autonomes, c'est-à-dire qui font tout le travail depuis la prise du dossier jusqu'au contrôle du produit qui part* » (chef d'atelier).

La mise en place de cette nouvelle stratégie est également contemporaine de changements en matière de GRH. En matière de recrutement, la priorité affichée est désormais « *de chercher des gens qui sont en capacité à travailler en équipe, qui sont en capacité à se développer, c'est-à-dire qui ont l'envie de progresser, et qui vont avoir cette capacité à être mobile, mobile dans leurs relations, mobile dans leur approche de la technique, mobile dans leur métier* » (dirigeant). Un budget formation est mis en place – « *On est passé de pas de formation à trois fois le budget légal* » -, des entretiens d'évaluation se mettent en place, l'ancien système de prime « *à la gueule* » est arrêté et remplacé par un intéressement basé sur les résultats de l'entreprise.

3. Interprétation et discussion : quand l'innovation bouscule les modèles de GRH en PME

L'examen de ces deux cas contrastés nous permet tout d'abord de caractériser des stratégies d'innovation fort différentes (3.1), qui s'accompagnent d'une divergence dans les modes de fonctionnement organisationnel et RH (3.2). Mais dans les deux PME observées, on voit que l'innovation met les pratiques de GRH sous tension (3.3).

3.1 Des stratégies d'innovation fort différentes

Alptronic et Profilex sont deux PME de la métallurgie, caractérisées toutes les deux par une certaine technicité, mais elles n'intègrent pas de la même manière l'innovation dans leurs stratégies respectives. Chez Alptronic, l'innovation est d'abord essentiellement organisationnelle – via le *lean management* – et vise d'abord à améliorer la rentabilité et valoriser son image auprès des clients actuels : « *On a coutume de nous appeler sous-traitant, (mais) c'est nous qui tirons nos clients, on les tire vers le haut, en toute modestie mais c'est quand même le cas* » (responsable de production). On peut alors parler de stratégie d'innovation défensive. Tout autre est la posture stratégique de Profilex : son dirigeant-repreneur affiche de grandes ambitions pour la société, a formalisé une vision avec son comité de direction, et veut élargir ses marchés actuels. L'innovation est une composante centrale de cette stratégie que l'on peut qualifier d'offensive : « *C'est pour moi une question d'arriver avec des nouvelles idées, et d'apporter d'autres profils qui apportent une autre valeur ajoutée, pour d'une part conforter nos parts de marché par rapport à des modèles économiques pas chers qui arrivent, pour dire : avec Profilex on trouve autre chose, et d'autre part prendre des parts de marché* » (dirigeant).

Cette différence ne semble pas tenir à des facteurs de contingence, et tiennent en toute hypothèse à la personnalité des deux dirigeants. La littérature sur les typologies de dirigeants (Filion, 2000 ; Marchesnay, 1992 ; Fonrouge, 2002 ; Torrès et Jaouen, 2008) nous fournit ici un éclairage, notamment au travers des profils « PIC » et « CAP » (Marchesnay, 1992). Le profil PIC correspond au triptyque pérennité – indépendance financière – croissance : le dirigeant est avant tout motivé par la pérennisation de son affaire et sa succession ; peu enclin au changement, il aura tendance à privilégier des activités stables. A l'inverse, le profil CAP, pour croissance – autonomie de décision – pérennité, se situe dans une logique d'indépendance décisionnelle, n'hésitera pas à changer de métier si le secteur s'essouffle. Le dirigeant joue donc un rôle important dans la mise en œuvre de l'innovation, ce qui confirme les différents travaux disponibles sur le sujet (tableau 3).

Tableau 3 : caractérisation des stratégies d'innovation par les profils « PIC » et « CAP »

Alptronic : prédominance du profil « PIC »	Profilex : prédominance du profil « Cap »
Les dirigeants tendent à limiter la prise de risques, dans le cadre d'une centralisation et d'un contrôle fort.	Le dirigeant-repreneur souhaite développer l'entreprise, dans le cadre d'un style de management invitant les salariés à participer davantage.
La stratégie s'appuie sur une volonté de maîtriser le périmètre de l'innovation.	La stratégie affiche l'ambition de développer de nouveaux marchés.

3.2. Des configurations et des modèles de GRH tendant à diverger

L'analyse organisationnelle laisse également voir d'autres différences qui se font jour entre les deux sociétés. Même si Alptronic est passée en une vingtaine d'années de la « petite coopérative » de cinq salariés à une société anonyme de plus de 60 personnes, les modes de coordination ne sont pas particulièrement formalisés : les différences de fonctionnement d'une partie à l'autre de l'entreprise semblent de mise - « *Au niveau déjà partie recrutement, partie gestion également, c'est géré différemment d'un service à un autre* » - sans qu'il y ait de spécialisation des tâches - « *C'est un peu la tendance Alptronic, tout le monde peut tout faire* » (responsable qualité). Le facteur de contingence naturel qu'est l'effet taille, et qui pousse habituellement à la formalisation comme à la spécialisation, semble ici peu opérant, du fait de dissensions entre les trois associés : « *Le lean ne résoudra pas des problèmes de fond existants... (Ce qui les résoudra :) une meilleure entente et une meilleure vision au niveau de la direction* » (responsable qualité). Alptronic correspond donc toujours à la structure simple, mais la supervision directe n'y est plus suffisante, et ce d'autant moins qu'elle semble se fragmenter entre les trois associés.

Profilex connaît, de son côté, une évolution beaucoup plus rapide et nette de sa configuration organisationnelle depuis trois ans. L'institution d'un comité de direction, l'affichage d'objectifs audacieux et la formation de l'encadrement sont autant de signes d'une progression de la standardisation des résultats, même si, en parallèle, la standardisation des procédés se fait jour, via la diffusion de principes « lean » et l'objectivation des rémunérations. Profilex n'est donc plus tout-à-fait la structure simple qu'elle a longtemps été, et introduit de nouveaux modes de coordination. Ses pratiques de GRH suivent le même chemin, s'éloignant du modèle initial de « GRH arbitraire », qu'à l'inverse Alptronic semble conserver (tableau 3).

Tableau 3 : principales pratiques de GRH des deux PME

	<i>Alptronic</i>	<i>Profilex</i>
Relations professionnelles	Comité d'entreprise peu impliqué. Délégué du personnel très actif.	Absence de comité d'entreprise pour le moment
Acquisition des ressources humaines : recrutement et intégration	Recrutement interne privilégié, réseaux informels, pas de processus. Peu de transparence dans les décisions de recrutement.	Cabinet de recrutement, réseaux. Processus structuré et décisions collégiales (comité de direction).
Stimulation des ressources humaines : évaluation et rétributions	. Des outils (entretiens annuels d'évaluation) existent mais sans suivi. . Politique de rémunération opaque et arbitraire.	. Introduction récente d'entretiens annuels d'évaluation. . Objectivation de la rémunération : fin des primes individuelles discrétionnaires et mise en place d'un intéressement.
Régulation des ressources humaines : gestion du temps de travail, des effectifs, des compétences	. Possibilité d'aménager le temps de travail. . Formations aux <i>lean management</i> , mais essentiellement internes et sans liens avec l'extérieur.	. Application des règles du droit du travail. . Formations internes mais aussi externes : avec le fournisseur et le consultant.

3.3 Essai de modélisation : des tensions invitant à réintégrer politique d'innovation et modèle de GRH

Alptronic connaît des tensions managériales internes du fait des décalages de visions entre ses associés, mais aussi en raison de la difficulté à fonctionner encore en structure simple et en mode de GRH arbitraire vu son augmentation de taille des dernières années. Ce non-alignement organisationnel et RH conduit à un découplage entre la stratégie d'innovation, bien réelle dans cette PME, et les pratiques de GRH : « *Le reste du management est à l'image de la direction. Donc là, il y a des choses qui sont freinées. Qui sont freinées du fait de désaccords entre des personnes* » (chef d'atelier). L'innovation organisationnelle reste ici cloisonnée aux activités de production, et la GRH, qui apparaît en retrait, n'est pas conviée à la table de l'innovation. Si pour l'heure, l'innovation fonctionne et a conduit l'entreprise à conquérir de nouveaux clients, l'entreprise se trouve aujourd'hui dans une phase de transition, et le mode de management actuel touche ses limites.

Profilex cherche, à l'inverse, à arrimer la GRH à sa stratégie de croissance et d'innovation : d'une part pour apporter un peu de stabilisation interne sur fond de nombreux changements, d'autre part pour réussir à impliquer le plus grand nombre de salariés dans cette dynamique. Tout n'est pas simple pour autant, car les objectifs ambitieux font d'ores et déjà peser sur les épaules des salariés un sentiment de pression : « *Je pense que les chefs de services ont beaucoup plus la pression qu'avant et pour le coup, l'ambiance s'en ressent* » (deviseur). Il s'agit donc de gérer des tensions inhérentes au contrat psychologique, pour que l'augmentation des contributions exigées aille de pair avec une perception des rétributions consenties. La stratégie comme la politique de rémunération suscitent des attentes au regard des efforts fournis en matière d'innovation.

L'examen comparé des situations de ces deux PME permet ainsi d'observer qu'à partir d'une situation originelle relativement proche - celle de la structure simple confrontée à une dynamique de croissance et d'innovation - les chemins peuvent diverger. Il n'y a donc pas d'évolution mécanique de la GRH des PME confrontées à l'innovation, celle-ci restant largement dépendante du style de management et de la personnalité du dirigeant (tableau 4).

Tableau 4 : essai de modélisation de la place et des enjeux de GRH

PME	Configuration de départ	Stratégie d'innovation	Modèle de GRH	Enjeux associés
Alptronic	Structure simple	Défensive	Arbitraire	Risque de désimplication des salariés et de sentiment d'injustice
Profilex		Offensive	Tendances à l'individualisation et à l'objectivation	Augmentation des attentes et adaptation du contrat psychologique

Les stratégies d'innovation ont ceci de particulier qu'elles mettent nécessairement l'entreprise en tension. Pour que cette tension soit productive, il faut la gérer, ce qui est la vocation d'une politique de GRH : plus celle-ci est pensée et évaluée dans le cadre de la stratégie d'innovation globale, plus les risques sociaux peuvent être maîtrisés. Le couplage entre GRH et innovation est donc à mettre aussi à l'agenda des PME.

Conclusion

Les petites et moyennes entreprises sont aujourd'hui objet d'une forte considération de la part de ceux qui veulent favoriser l'innovation et la compétitivité, tout en manquant encore d'attention et d'accompagnements sur un certain nombre de dimensions. Alors que les grandes entreprises prennent peu à peu conscience de la nécessité d'aligner leur politique de GRH à leur stratégie d'innovation, les pratiques de GRH peuvent être invitées très inégalement à la table de l'innovation au sein des PME, du fait du caractère prégnant de la posture du dirigeant. Pour autant, les deux cas observés permettent d'ores et déjà d'avancer que les « structures entrepreneuriales » ne sont pas condamnées à rester à un management informel de l'innovation : il revient au dirigeant, premier DRH dans les faits, de faire évoluer les modes de coordination et de chercher à coupler sa stratégie d'innovation et son modèle de GRH.

Au-delà de cette réflexion globale à laquelle cette recherche invite chaque dirigeant de PME, une piste à considérer, dans ce type d'univers caractérisé par de multiples proximités, réside dans l'identification des « personnes-clés » pour les processus d'innovation. Souvent considérées à l'aune des seuls enjeux techniques ou commerciaux, les personnes-clés peuvent être aussi ces salariés qui, dans le cadre d'une compétitivité tirée par l'innovation, apportent des idées, établissent des connexions, valorisent des services et produits aux yeux des clients. A la table de l'innovation, il s'agit là d'un ingrédient à ne pas négliger, et à mettre à l'agenda de prochaines recherches.

Bibliographie

Ayerbe-Machat C. (2003), « Innovations technologique et organisationnelle au sein de PME innovantes : complémentarité des processus, analyse comparative des mécanismes de diffusion », *XIIème conférence de l'AIMS*.

Bassot O., Fayolle A., Bouchard V. (2009), « L'orientation entrepreneuriale. Histoire de la formation d'un concept », *Revue Française de Gestion*, vol. 5, n° 195, p. 173-190.

Bentabet E., Michum S., Trouvé P. (1999). *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises*, Marseille, CEREQ, Collection "Etudes" n° 72, 175 p.

Besseyre des Horts, C.-H. (1988). *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Paris, Editions d'Organisation.

Beugelsdijk, S. (2009), "Strategic Human Resource Practices and Product Innovation", *Organization Studies*, vol. 29, n°6, p.821-847.

Cooke F.L., Saini D.S. (2010), "(How) does the HR Strategy support an Innovation oriented Business Strategy? An Investigation of Institutional Context and Organizational practices in Indian Firms", *Human Resource Management*, vol. 49, n°. 3, p. 377– 400.

Coulon R. (2003). La "traduction" de l'innovation en compétences dans le PME: Un outil à l'intention des conseils en gestion des ressources humaines. *Cahier du FARGO* n° 1031101.

De Winne S. Sels L. (2010), « Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, No. 11, p.1863–1883.

- Dupuy F. (2010). *Lost in management. La vie quotidienne des entreprises au XXIème siècle*, Paris, Seuil, 276 p.
- Fillion J.L. (2000), « Six types de propriétaires-dirigeants de PME », *Revue Organisations & Territoires*, volume 9, n° 1, hiver 2000, p. 5-16.
- Fonrouge C. (2002), « L'entrepreneur et son entreprise : une relation dialogique », *Revue française de gestion*, n° 138, avril mai, 2002, p. 145-158
- Guérin G., Wils T. (2002), « La gestion stratégique des ressources humaines », *Gestion*, vol. 27, n°2, p. 14-23.
- Julien P-A et Carrier C. (2002), « Innovation et PME » in P-A. Julien (dir.), *Les PME : bilan et perspectives*. 3^{ème} édition, Cap-Rouge (Québec), Presses Inter-Universitaires.
- Julien P.-A. (2004). *Entrepreneuriat et économie de la connaissance, une Théorie du dynamisme régional endogène par les PME : La métaphore des romans policiers*, Presse Universitaire du Québec, Sainte-Foy Québec.
- Jørgensen F., Timenes Laugen B., Boer H. (2007), « Human Resource Management for Continuous Improvement », *Creativity and Innovation Management*, vol.16, n°4, p. 363-375.
- Leede J., Looise J.K. (2005), « Innovation and HRM: Towards an Integrated Framework », *Creativity and Innovation Management*, vol.14, n°2, p.108-117.
- Marchesnay M. (1992), « La PME : une gestion spécifique ? », *Problèmes économiques*, vol. 2276.
- Messeghem K. et Sammut S. (2011). *L'entrepreneuriat*, éditions EMS.
- Miller D., Friesen P. (1982), « Innovation in conservative and entrepreneurial firms », *Strategic Management Journal*, p. 1-27.
- Mintzberg H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*, Prentice-Hall.
- Mintzberg H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*, Prentice-Hall
- Pichault F., Nizet J. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Editions du Seuil. 333 p.
- Torrès O. (1999). *Les PME*, Flammarion, coll. Dominos, 128 p.
- Torrès . O. (2000). *Economie d'entreprise – Stratégie et organisation à l'aube de la nouvelle économie*, Editions Economica, 252 p.
- Torrès. O (2004), “The SME concept of Pierre-André Julien: An analysis in terms of proximity”, *Piccola impresa, Small Business*, n°2, p. 51-61.
- Torrès O., Jaouen A. (2008). *Les très petites entreprises, un management de proximité*, Cachan, Hermès Science-Lavoisier.

Schuler R.S., Jackson S.E. (2002), "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", In S. Little, P. Quintas & T. Rayeds, *Managing Knowledge*, London, Sage Publications, Chapter 17, p.314-331

Searle R.H., Ball K.S. (2003), « Supporting Innovation through HR Policy: Evidence from the UK », *Creativity and Innovation Management*, vol.12, n°1, p.50-62.

Zankoa M., Badhamb R., Couchmanc P., Shubertd M. (2008), « Innovation and HRM: Absences and politics”, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, n° 4, p.562–581.

Wolff J.A., Pett T.L (2006), "Small-firm performance: Modeling the role of product and process improvements”, *Journal of Small Business Management*, vol. 44, n°2, p. 268.

Yin, R.K. (2003). *Case study research: design and methods*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Annexe 1 : le mix de proximité (Torrès, 2000 ; 2004)

D'une SPECIFICITE de gestion...	...à une gestion de PROXIMITE
Petite taille	<i>Proximité spatiale</i>
Centralisation de la gestion	<i>Proximité hiérarchique</i>
Faible spécialisation	<i>Proximité fonctionnelle Coordination de proximité</i>
Systèmes d'information informels et simples	<i>Systèmes d'information de proximité</i>
Stratégie intuitive ou peu formalisée	<i>Proximité temporelle</i>