

INNOVATION RH : FAISONS LE POINT !

Hadj NEKKA

Maître de conférences-HDR
LUNAM Université, Université d'Angers
hadj.nekka@univ-angers.fr

Laila BENRAISS-NOAILLES

Maître de conférences
IAE de Bordeaux
laila.benraiss-noailles@u-bordeaux4.fr

Résumé : Notre communication se propose d'identifier les problématiques issues du concept d'innovation lorsqu'il est mobilisé dans le domaine de la GRH. Pour recenser les façons de rendre compte du processus d'innovation dans la recherche francophone, nous nous sommes appuyés sur les communications présentées à l'AGRH depuis 1991. Dans cette recherche exploratoire, nous présenterons, tout d'abord, les contributions qui s'interrogent sur la notion même d'innovation. Nous remarquerons, ensuite, que le terme d'innovation ne requiert pas de consensus contrairement au processus d'innovation. En effet, les contributions se rejoignent sur le fait que tout processus d'innovation est spécifique et relié à l'environnement de l'entreprise. Dans cette perspective, nous avons jugé utile de traiter l'innovation en termes de pratiques, de contexte ou encore d'acteurs impliqués dans le processus. En se focalisant sur les processus, nous pouvons constater que l'innovation RH demeure un champ d'étude plus ou moins stabilisé. Cette observation s'est renforcée lorsque nous avons abordé les axes de recherche relevant de l'innovation dans le domaine RH. A ce niveau, nous avons remarqué que l'origine des problématiques relatives à l'innovation dans le domaine RH est diverse. Les communications étudiées indiquent que les innovations RH sont le fruit d'évolutions organisationnelles, d'évolutions technologiques et de réflexions théoriques. Ainsi, chacune de ses origines peut être considérée comme structurante d'un axe de recherche.

Mots clés

Innovation sociale, innovation RH, pratiques, contexte, acteur, piste organisationnelle, piste technologique et piste théorique.

INNOVATION RH : FAISONS LE POINT

Introduction

L'objet de cette communication est de faire le point sur un concept important en gestion des ressources humaines. Il s'agit du concept d'innovation qui est au cœur de la séparation des métaphysiques de l'action collective des théories axiomatiques ou généalogiques de celle-ci (Hatchuel, 2012). Cette recherche est exploratoire et offre un premier bilan en se limitant à une seule source d'information (les communications présentées dans les différents congrès de l'AGRH). Pour analyser les travaux traitant de l'innovation ou des pratiques innovantes en matière de GRH, nous nous sommes contentés ici de réaliser un repérage exhaustif de toutes les communications portant sur ce thème sur le site de l'AGRH. Une recherche par mots clés (innovation RH, pratiques RH innovantes, etc.) sur ce site nous a permis d'identifier 390 contributions. Ensuite un examen attentif des résumés de ces contributions de l'AGRH nous a conduits à ne retenir que 85 articles. En effet, beaucoup de contributions abordent le thème d'innovation mais nous avons retenu uniquement les travaux qui en font leur thématique principale. L'objectif étant de cerner les types de questionnement à propos de l'innovation dans le domaine de la GRH ainsi que les avancées en termes de clarification de ce concept. Notre démarche méthodologique se résume dans les tableaux (1) et (2).

Tableau (1) : les étapes de la méthodologie suivie

Les communications retenues relèvent essentiellement des congrès qui ont eu lieu dans les années 2000. A noter que le congrès de 2003 était totalement dédié à la thématique de l'innovation. Le tableau (2) présente une répartition des communications retenues par congrès.

Tableau (2) : répartition des communications retenues

Années	Thèmes	Nombre
2012	Les interfaces de la GRH	7
2011	Vers un management des ressources humaines durable et bienveillant	6
2010	Nouveaux comportements, nouvelle GRH	8
2009	Qu'a-t-on appris de la gestion des compétences ?	7
2008	A quoi sert la GRH ? La contribution de la GRH au développement des territoires et des organisations	9
2007	Outils, modes et modèles en GRH	6
2006	Le travail au cœur de la GRH	5
2005	(Ré)concilier l'économie et le social	2
2003	GRH : Innovons	34
2000	Information non disponible	1

Dans cette recherche exploratoire, nous présenterons, tout d'abord, les contributions qui s'interrogent sur la notion même d'innovation. Nous remarquerons, ensuite, que le terme d'innovation ne requiert pas de consensus contrairement au processus d'innovation. En effet, les contributions se rejoignent sur le fait que tout processus d'innovation est spécifique et relié à l'environnement de l'entreprise. Dans cette perspective, nous avons jugé utile de traiter l'innovation en termes de pratiques, de contexte ou encore d'acteurs impliqués dans le processus. En se focalisant sur les processus, nous pouvons constater que l'innovation RH demeure un champ d'étude plus ou moins stabilisé. Cette observation se renforce lorsque nous avons abordé les axes de recherche possibles lorsqu'il s'agit d'étudier l'innovation dans le domaine de la GRH. A ce niveau, nous avons remarqué que l'origine des problématiques relatives à l'innovation dans le domaine RH est diverse. Les communications étudiées indiquent que les innovations RH sont le fruit d'évolutions organisationnelles, d'évolutions technologiques et de réflexions théoriques. Ainsi, comme nous allons le voir, chacune de ses origines peut être considérée comme structurante d'un axe de recherche. Cette contribution vise ainsi à recenser les façons de rendre compte du processus d'innovation dans la recherche francophone.

1. L'innovation RH : une thématique à terminologie multiple

L'innovation en matière de GRH ne semble pas se réduire à l'innovation sociale. « *Par innovation sociale, on entend toute nouvelle approche, pratique ou intervention ou encore tout nouveau produit mis au point pour améliorer une situation ou solutionner un problème social et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations, des communautés* » (Bouchard, 1999). En lisant entre les lignes, une telle situation est loin d'être absente de sens. Les phénomènes de mode et le rôle joué par les cabinets des conseils dans leur développement semblent être une explication à une telle situation. En mobilisant les travaux d'Abrahamson et Fairchild (1999) qui définissent les modes en management comme « *des croyances collectives transitoires, qui sont disséminées par le discours des professionnels des savoirs managériaux, qui décident qu'une technique de management est à l'avant-garde d'un progrès rationnel du management* », la communication de Vaesken et Zafiropoulou (2008) précise bien qu'une telle définition n'implique pas que les modes soient ou ne soient pas dysfonctionnelles. Ce mouvement d'analyse des modes managériales place donc les discours et la communication des professionnels du management, et plus particulièrement des consultants, au centre du processus de déclenchement et de diffusion des modes en management. Le congrès de 2003 portant sur la thématique de l'innovation RH, au-delà de sa contribution scientifique de qualité, a montré un positionnement clair des chercheurs en GRH (1.1.). Il a également montré la préoccupation par l'action à travers la prise en compte d'une sorte d'élargissement conceptuel (1.2.).

1.1. Innovation RH : un positionnement clair et courageux des chercheurs

On n'hésite pas à affirmer clairement que ce qui est présenté comme innovant ne l'est pas toujours pour autant. C'est dans cette optique que Herrbach *et al.* (2003) ont abordé le concept d'intelligence émotionnelle. Pour eux, au-delà de sa nouveauté apparente, il convient de s'interroger sur la pertinence et le caractère réellement innovant de cette notion. D'autres, comme Robert-Demontrond et Joyau (2003), affrontent la situation en faisant remarquer que les questions conceptuelles et opérationnelles liées à l'innovation, à l'invention, sont trop souvent laissées en déshérence tant par les praticiens que par les théoriciens des sciences de gestion. Ils proposent d'examiner les diverses acceptions de l'invention et ses différents paradigmes en partant de réflexions sur l'invention et la création en art, pour en étudier les résonances, effectives ou possibles, envisageables en matière de management. On s'attaque

également avec pertinence à cette thématique lorsqu'on souligne que les organisations sont en matière d'innovation écartelées entre deux logiques contradictoires (Letheule et Fronda, 2003). Ces derniers observent à juste titre qu'il faut créer pour « rester dans la course », mais il ne peut y avoir de création durable sans logiques rationalisatrices et organisatrices. Pour eux, créer signifie rompre avec des schémas préétablis, assumer sa propre peur de l'inconnu et gérer les conflits que la rupture créative ne manquera pas de générer. Dans leur communication, ils ont tenté de dépasser les approches gestionnaires classiques de la créativité par un triple détour philosophique, historique et socio-psychologique pour confronter le regard gestionnaire à celui de créateurs artistiques et scientifiques. Ce courage s'exprime aussi en dénonçant que la GRH se montre souvent friande de « solutions innovantes », susceptibles de régler une fois pour toutes une large gamme de problèmes (Gilbert et Pigeyre, 2003).

1.2. Innovation RH : une préoccupation par l'action

La préoccupation pour la mise en œuvre du changement dans les organisations indique que les innovations RH se valent surtout par la capacité du management à les intégrer au contexte spécifique des organisations. Beaucoup de travaux se préoccupent davantage de la question de la mise en œuvre tandis que le caractère véritablement innovant des pratiques en question reste secondaire. Par exemple, les travaux de Buisson (2009) sont illustratifs de ce propos. En analysant l'introduction de la rémunération au mérite au sein de trois organismes de sécurité sociale français, l'auteur a observé les différentes dimensions de la légitimité intra-organisationnelle à l'œuvre. Ses résultats confirment que la légitimité intra-organisationnelle est une véritable problématique de GRH. Ainsi, on rejoint Laufer qui dans une contribution avec David et Hatchuel (2012) soutient l'idée selon laquelle gérer c'est inventer de nouveaux systèmes de légitimité. Dans le même ordre d'idée, on peut interpeller la notion de réforme qui montre que la légitimité de l'action c'est aussi la légitimité de ceux qui l'accomplissent, à savoir les dirigeants. Les travaux de Nils Brunsson¹ vont dans ce sens en cherchant à apporter des réponses à la question pourquoi les dirigeants ont intérêt à lancer toujours des réformes même si les réformes précédentes n'apportent pas de résultat. A la préoccupation par l'action s'ajoute la réflexion même sur cette action. Dans cette perspective, en s'appuyant sur le cas du coaching, Vaesken et Zafiropoulou (2008) proposent un tableau récapitulatif distinguant entre innovation et mode. En effet, la première serait valorisée dans les discours véhiculés par des scientifiques et liée à une pratique nouvelle, son efficacité est démontrée par sa contribution à la performance. Elle est durable, ancrée dans les pratiques, bien que par nature temporaire. Une mode est par contre éphémère, véhiculée par un discours émotionnellement chargé, enthousiaste et déraisonné avec un engouement pour une pratique plus ou moins innovante. Son efficacité n'a pas à être démontrée, aucun lien entre les actions et les résultats ne peut être prouvé. Persson et Rappin (2010) apportent aussi leur contribution en étudiant les discours des professionnels sur le coaching. Ils nous invitent à nous poser des questions intéressantes : faut-il lire ces discours comme une manifestation d'une mode managériale avec le prisme de la modernité ? Ou bien peut-on utiliser les enseignements issus du *storytelling*, récemment mis en relief à l'aide d'un regard postmoderne ? Ils engagent une discussion à partir de la comparaison de ces deux cadres théoriques. Ces préoccupations pour l'action restent au cœur de la réflexion pour les gestionnaires qui n'hésitent pas à prendre l'innovation au sens des pratiques qui réussissent ailleurs. En effet, de nombreuses pratiques innovantes et expériences propices à la réflexion en termes de GRH existent dans d'autres univers que celui de l'entreprise, on peut citer comme exemple le cas des forces spéciales françaises (Picq *et al.*, 2008).

¹ Voir l'ouvrage coordonné par Isabelle Huault et Sandra Charreire sur les grands auteurs en théories des organisations, éditions EMS.

1.3. L'approche par les processus est dominante et ne semble pas poser problème

Les réflexions précédentes nous permettent d'établir le constat suivant. Si le contenu de l'innovation RH divise les auteurs, les recherches abordant les processus, quant à elles, ne se soucient pas toujours de la définition de l'innovation RH, et montrent que l'innovation reste un processus permanent. Les travaux identifiés nous permettent d'illustrer ce propos par plusieurs exemples. Ainsi, Landrieux-Kartochian (2003) a traité le cas des femmes cadres en mettant l'accent sur les politiques innovantes qui peuvent favoriser leur carrière et leur permettre de briser le plafond de verre. Ces politiques innovantes sont loin d'être efficaces et donc remises en cause. Dietrich et Pigeyre (2012) constatent que les inégalités salariales ainsi que la présence massive des femmes parmi les salariés à temps partiel (près de 80 %) persistent, et que les femmes n'occupent pas les mêmes emplois que les hommes, restant concentrées dans un nombre limité de familles professionnelles (discrimination horizontale). De plus, elles ont à lutter contre le « plafond de verre » (discrimination verticale), qui bloque leur ascension hiérarchique vers les plus hauts niveaux des entreprises. Si les processus se mettent au service des politiques RH innovantes, ils mobilisent également des acteurs. Les travaux de Beaujolin-Bellet (2003) indiquent que les conditions et les modalités d'émergence de régulations sociales territorialisées des restructurations sont jugées innovantes par les acteurs impliqués. Pour caractériser la posture innovante, elle prend l'exemple des restructurations concertées. Elle considère le territoire comme un lieu possible voire pertinent de construction de dispositifs de régulation des restructurations. L'acteur territorial relève ainsi d'institutions et d'ancrages multiples et n'adopte jamais une figure unique, impliquant, selon des géométries variables, acteurs administratifs, élus politiques, responsables d'entreprises, responsables syndicaux, associations, structures consulaires, etc. La pertinence de l'approche par les processus peut être illustrée par l'exemple de la gestion des compétences 'délibérément émergentes' (Klarsfeld, 2003). Ce dernier propose d'opposer deux grandes approches gestionnaires irrigant l'ensemble des champs du management stratégique et de la GRH : l'approche volontariste, puis l'approche émergente. Il présente, à la suite de ces deux idéaux-types, une approche intermédiaire, qu'il nomme 'délibérément émergente'. Puis, applique cette grille de lecture à la gestion des compétences. Il a montré que, dans les pratiques d'entreprises, il y a une contradiction entre l'objectif recherché au travers de la gestion des compétences (plus d'innovation, laquelle repose sur des processus émergents) et, sur le terrain, les instrumentations visant cet objectif (qui pré-définissent des contenus de compétences à faire acquérir aux salariés dans une perspective volontariste). Sa contribution met en avant la pertinence d'instrumentations souples de gestion des compétences, centrées sur la recherche de processus d'apprentissage émergents, plutôt que sur le développement d'outils centrés sur des contenus de compétences définis à l'avance.

2. Innovation RH : pratiques, contextes ou acteurs ?

Les communications divergent quant à l'angle d'analyse de l'innovation. Certaines se limitent aux pratiques, d'autres aux contextes tandis que certains auteurs mettent les acteurs au cœur de l'innovation.

2.1. Les pratiques

Les contributions analysées permettent de distinguer les travaux qui portent sur les pratiques elles-mêmes supposées innovantes, ceux qui abordent l'innovation RH en mettant davantage l'accent sur la recherche des conditions qui favorisent la réussite des pratiques ou encore leur contexte d'émergence. Concernant les pratiques innovantes, on retrouve le coaching. Cloet (2003) revient sur cette pratique qui constitue un soutien aux dirigeants des entreprises confrontées à des pressions grandissantes. Elle le considère comme une innovation à dévoiler,

bien qu'il soit confidentiel et coûteux. De manière plus générale, Vernazobres (2007) a montré comment le coaching est en train de passer du statut de mode managériale à celui de pratique de GRH intégrée et innovante dans des organisations en transformation et en quête de nouveaux leviers de performance et de régulation sociale. On retrouve aussi comme pratique l'entreprise à la carte. Cerdin *et al.* (2003) abordent l'entreprise à la carte comme innovation pour fidéliser les salariés. Pour eux, les salariés réclament de plus en plus de flexibilité et de liberté dans le cadre de leur travail. Dès lors, l'enjeu peut être, pour les entreprises, de mettre en place une nouvelle organisation permettant de répondre aux besoins et demandes de chaque salarié et, de ce fait, de personnaliser la structure de travail. Tel est l'objet de l'«entreprise à la carte». Dans le prolongement de cette idée, Colle (2005) propose la prise en compte des aspirations de chaque salarié en matière d'horaires, de volume hebdomadaire et d'organisation des congés. Pour l'auteur, la personnalisation des temps de travail répond à un souci d'amélioration du bien-être des salariés et la question des temps de travail apparaît en effet étroitement liée à celle de la santé et du bien-être des salariés. Vilette (2006) rejoint Colle (2005) en indiquant l'opportunité que semble présenter le recours au Travail à Temps Partagé pour innover en matière d'organisation et d'emploi. On retrouve également la prospective métier. Scouarnec et Yanat (2003) montrent que cette pratique se positionne comme un nouvel instrument au service d'une GRH innovante permettant de dresser les futurs possibles en termes de compétences, d'activités, de formation, etc. Pour les auteurs, la prospective métier apparaît alors en rupture par rapport aux approches traditionnelles de GPEC. Leur communication rappelle les nombreuses recherches depuis les années 80-90 qui ont mis en évidence la nécessité de passer d'une logique de poste à une logique compétence. Ils considèrent que la prospective métier permet une GRH innovante dans le sens où elle prend en compte à la fois les évolutions internes et externes à l'organisation et qu'elle se positionne dans une réflexion située dans le temps et dans l'espace. Quant aux conditions de succès des pratiques innovantes, on reste dans une perspective compréhensive et parfois très concrète. Dans une perspective plus concrète, on peut citer les travaux de Corbel et Chevreuil (2009) qui proposent d'explorer l'utilisation d'un outil de R&D, le brevet, à des fins de GRH, et notamment de motivation. Dans une perspective plus compréhensive, on peut mentionner les travaux de Calamel et Sanseau (2012) dans le cadre des pôles de compétitivités. Ces auteurs présentent une analyse de projets collaboratifs à la lumière de la théorie de l'acteur-réseau (*Actor-Network Theory* -ANT). Leur objectif est triple : apporter un éclairage analytique sur les interactions d'acteurs et les opérations de « traduction », identifier les dispositifs de GRH mobilisés dans le cadre de projets collaboratifs et enfin souligner les apports du cadre d'analyse mobilisé. Le travail qui nous a semblé le plus abouti est celui de Jouvenot et Parlier (2011). Ces auteurs ont analysé deux études de cas de GPEC-Territoriale. Ils ont ainsi montré l'importance de la présence d'un traducteur, capable de faire émerger les objets communs, de les faire évoluer et de constituer un acteur collectif. Pour ces auteurs le traducteur est une condition *sine qua non* de réussite d'un projet de GPEC-T. Enfin, concernant le contexte d'émergence des pratiques innovantes, la GRH territorialisée a retenu notre attention. Les travaux de Bories-Azeau *et al.* (2011) se sont intéressés aux Engagements de Développement Emplois Compétences Territoriaux (EDECT). Il s'agit de dispositifs relevant de la territorialisation de l'action publique, expérimentés depuis 2008 dans la région Languedoc-Roussillon et qui se déploient au niveau national depuis 2010. En se focalisant sur la théorie de la proximité, ils ont tenté de mieux comprendre les mécanismes en jeu dans la mise en place de ces dispositifs qualifiés d'innovants. Defélix *et al.* (2010) montrent que sous la pression de facteurs externes et internes, des initiatives de GRH territorialisée (mises à disposition de salariés, pôles de mobilité régionaux, plans concertés de gestion des compétences...) se développent. Ils analysent les conditions dans lesquelles ces

initiatives se sont développées et proposent une première modélisation des dispositifs ainsi construits.

Les pratiques innovantes ne sont pas toujours le point de départ dans les travaux existants. On peut partir du contexte proprement dit ou des acteurs.

2.2. Les contextes

En matière d'innovation RH, les contextes peuvent être des entreprises, un type de perception de certaines actions au niveau de ces entreprises, ou des réseaux composés de plusieurs organisations. Les travaux de Cerdin et Som (2003) servent d'exemple pour illustrer le premier contexte. A partir d'une étude empirique exploratoire portant sur 28 entreprises françaises, les auteurs ont cherché à dégager les changements les plus innovants dans les pratiques RH pour une meilleure performance. Ou encore ceux de Dumas et Martin (2007) qui font le constat que les référents conceptuels sur l'implication des salariés concernent principalement les grandes entreprises et qu'ils ne sont pas nécessairement adaptés aux spécificités des jeunes entreprises innovantes. Ils proposent un modèle d'implication des primo-salariés qui tentent de stabiliser à partir d'une étude terrain auprès des 6 dirigeants et 8 primo-salariés de jeunes entreprises innovantes. Quant à Chevalier et Micaëlli (2008), ils constatent que les travaux portant sur la recherche et l'innovation interrogent essentiellement les effets des dispositifs mis en place par les institutions pour agir sur la motivation à «innover» des acteurs ; mais envisagent peu la question sous l'angle de la socialisation et du «projet de vie» de la personne qui s'investit dans l'innovation. Elles supposent que c'est bien en s'attachant à la compréhension du phénomène de socialisation (compréhension de la dynamique des identités professionnelles) que l'on pourra déceler les éléments éclairant le passage à l'acte d'innover et répondre à la question «*comment devient-on innovateur ?* ». Galindo (2003) s'est intéressée au secteur qualifié de high-tech qui regroupe de nombreuses entreprises aux activités liées par les innovations technologiques. Dans ce contexte, elle s'interroge sur la nouveauté de la GRH de ces entreprises et plus généralement sur la manière dont elle se structure. Pour illustrer le deuxième contexte, on peut citer les travaux de Lisein *et al.* (2009) qui nous proposent une réflexion empirique axée sur la façon dont les entreprises perçoivent et mobilisent l'intrapreneuriat dans leur stratégie. Assimilé à « *la mise en œuvre d'une innovation par un employé, un groupe d'employés ou tout individu travaillant sous le contrôle de l'entreprise* » (Carrier, 2007), l'intrapreneuriat consiste à mobiliser les idées et les compétences créatrices de tout ou partie des salariés en vue de concrétiser des innovations de nature variée (élargissement de la gamme de produits/services, investigation de nouveaux marchés, refonte de processus de travail, etc.). Le troisième contexte est caractérisé par les pôles de compétitivité. Pour Defélix *et al.* (2008), ce contexte ne renvoie pas nécessairement à parler de pratiques RH innovantes. Ils ont étudié deux projets en cours dans un même pôle de compétitivité, cela a mis en lumière la variété possible des situations, des pratiques de pilotage mises au point par les acteurs eux-mêmes, et des besoins encore non satisfaits en la matière. Une série de points de vigilance théoriques et pratiques en matière de management et de GRH est dès lors proposée. Culié (2007) confirme l'impact de ce contexte sur certaines pratiques RH et se demande dans quelle mesure ces pôles de compétitivité peuvent changer les perspectives de carrière des personnels de la Recherche et du Développement (R&D) impliqués dans cette dynamique. On va même jusqu'à signaler que le contexte des pôles de compétitivité profite des connaissances RH disponibles. Ainsi, Texier et Castro Gonçalves (2008), suite à une recherche exploratoire au sein des pôles de compétitivité, observent que la reconnaissance de la notion de compétence comme une ressource clé commence à émerger au sein de certains pôles, d'autant plus s'ils interagissent avec des instituts de formation. Ce mode de fonctionnement des pôles de compétitivité reste toutefois peu fréquent. La plupart

des pôles se focalisent sur la recherche pragmatique des compétences accessibles à court terme (voire immédiatement) plus que sur la co-construction de compétences stratégiques.

2.3. *Les acteurs*

Les travaux ici mettent l'accent sur des acteurs non dirigeants et dirigeants pour soulever des innovations RH. Au niveau des non dirigeants, on insiste sur l'importance de gérer d'une certaine façon un type particulier de salarié, les travaux de Grima et Trépo (2003) constituent un bon exemple. Ces derniers ont cherché à comprendre comment un champion promeut une innovation organisationnelle auprès de sa direction générale. Ceux de Chanal *et al.* (2003) vont dans ce sens en étudiant la contribution de la GRH au management des personnes innovantes. C'est le cas également pour Ferrary (2005) qui mobilise la théorie de l'agence et montre que la relation entre les managers et les chercheurs est caractérisée par une asymétrie d'information au profit de ces derniers. D'où la nécessité d'un management incitant les chercheurs à optimiser les intérêts de l'entreprise. Il pense que ce problème sera résolu par la mise en place de pratiques d'essaimage stratégique. On trouve à ce niveau des études qui abordent une catégorie d'acteurs comme le font Gosse et Sprimont (2003) qui proposent une recherche pour comprendre les leviers managériaux de la diffusion de l'innovation au sein de la force de vente. Dans d'autres recherches, c'est l'ensemble des salariés qui sont concernés. Ainsi, Beaucourt et Louart (2000) se demandent : est-ce utile de développer, chez les salariés, des caractéristiques entrepreneuriales ? Comment y parvenir et au nom de quels enjeux organisationnels ? Tout en restant dans le même cadre et en touchant également le contexte, certaines recherches mettent l'accent sur la compréhension des acteurs selon les étapes du processus d'innovation pour mieux les gérer. Ainsi, dans le cadre d'un projet de modernisation du service public au sein d'une mairie (mise en place d'un guichet unique d'information et de réception des citoyens de la ville), Habib et Keramidas (2006) ont mis en évidence que la mobilisation des agents dans ce type de projets s'opère en deux phases distinctes. La première, purement innovante, met en exergue un sentiment de mobilisation et une volonté d'implication dans la phase créative d'une nouvelle mission, la seconde étant une phase de stabilisation du travail, axée sur les problématiques actuelles de recherche de qualité dans les services publics et de mesure de la performance des organisations, s'accompagnant, au contraire, d'une démobilisation globale et repoussant les agents en dehors du projet et de la structure. Au niveau des dirigeants, Dubouloy et Alexandre-Bailly (2003) indiquent que ces acteurs jouent un rôle fondamental dans l'innovation dans leur entreprise. C'est le dirigeant qui initie et qui autorise des visions différentes, des procédés nouveaux, qui favorise ou rejette l'innovation des autres acteurs. Comme la trajectoire professionnelle des dirigeants aurait plutôt tendance à faire de ces personnes des individus sur-adaptés et conformistes, les auteurs se demandent comment certains d'entre eux parviennent à échapper à ce « destin » et créer des espaces d'autonomie, de liberté de pensée et d'agir. Cela va dans le sens de Feige *et al.* (2012). En s'intéressant au management des connaissances, ces derniers considèrent qu'il incombe au dirigeant de mettre en place les conditions facilitatrices d'une (bonne) gestion des connaissances et des compétences pour susciter la créativité et l'innovation. Au niveau inter-organisationnel, on note l'existence des travaux de Loubarette (2010) qui s'intéressent aux pilotes des réseaux locaux d'organisation (systèmes productifs locaux (SPL), pôles de compétitivité, ou « grappes d'entreprises ». Elle a porté son attention sur les acteurs individuels du pilotage de ces réseaux, en particulier au poids de leurs caractéristiques dans la dynamique du RLO. Les pilotes apparaissent comme un rouage humain clé dans les RLO, et peuvent jouer un rôle dans le développement de compétences collectives ou d'une GRH territoriale.

3. Innovation RH : les axes de recherche

Ce qui précède nous permet d'appréhender les innovations RH comme le fruit d'évolutions organisationnelles (1), comme le fruit d'évolutions technologiques (2) et comme le fruit de réflexions théoriques sur la GRH (3).

3.1. Les innovations RH sont le fruit d'évolutions organisationnelles

Bourgain et Tixier (2010) cherchent à appréhender ce qui pousse les organisations dans de nouvelles formes d'action RH. Ces actions sont qualifiées d'innovation sociale (Defélix *et al.*, 2008) ou encore de GRH territoriale (Mazzilli, 2009). Les Nouvelles Formes d'Organisation du Travail soulèvent de nouvelles problématiques pour la GRH (Cintas, 2003). On constate clairement que face au développement des formes réticulaires, la GRH apporte des réponses différenciées et innovantes (Géniaux et Mira-Bonnardel, 2003). Picq et Defélix (2011) soulignent que la recherche a développé de nombreuses analyses du phénomène de « l'entreprise étendue », au travers des travaux sur les réseaux, les chaînes de valeur ou les organisations virtuelles. Ils soulignent l'importance de la GRH dans ce contexte organisationnel et développent la thèse selon laquelle le développement des formes collaboratives entre les organisations génère de nouvelles pratiques de gestion des compétences qu'il convient d'observer. En effet, l'entreprise réseau désigne des situations fort différentes et elle est le théâtre d'innovations organisationnelles, institutionnelles ou statutaires qui modifient la géométrie de ses périmètres et qui ne sont pas sans conséquence sur les rapports de travail qui s'y tissent (Rorive, 2003). Pour ce dernier, le développement de pratiques innovantes de GRH, aptes à relever les défis que posent ces innovations, passe par une compréhension approfondie des formes d'entreprises réseau, de leur logique de fonctionnement et des relations qui unissent les différents partenaires. Les travaux de Bories-Azeau *et al.* (2008) restent dans cette perspective. Ils montrent que les réseaux animent la structuration d'actions territoriales favorables à l'émergence d'une GRH-T en permettant certains ajustements (clarification des rôles, responsabilisation et mutualisation). L'émergence des pôles de compétitivité en France était également l'occasion de développement de nombreux travaux en GRH même si ceux-ci restent à un stade exploratoire. On peut citer Defélix *et al.* (2007) qui se sont interrogés sur le caractère réel des innovations sociales au sein de ces pôles. Comme ils rassemblent des salariés relevant de modèles de GRH variés, c'est la nature même de l'innovation RH qui se trouve questionnée. Ces chercheurs arrivent d'ailleurs à mettre en lumière le démarrage d'un réel processus d'innovation RH, même si celui-ci se révèle plus émergent que planifié. Dans une voie similaire, on retrouve la contribution de Culie *et al.* (2006), auprès d'acteurs d'un pôle de compétitivité en structuration, qui font apparaître des perceptions inégales des enjeux RH mais aussi un réel besoin d'innovations sociales. Ensuite, cette piste a été creusée par Tixier (2009), elle a montré que les pôles sont un pool de compétences et non plus basés uniquement sur la proximité. Elle a pu ainsi définir le pôle comme une proximité de compétences. Dans cette lignée, Edey Gamassou (2003) affirme que l'innovation peut être une occasion de développement de compétences ou d'amélioration des conditions de travail pour les acteurs, à condition qu'elle soit conçue et expliquée ainsi.

3.2. Les innovations RH comme fruit des évolutions technologiques

Les travaux mettent l'accent ici sur les innovations générées par les technologies. On y trouve des travaux qui se focalisent sur la nécessité d'accompagner ces évolutions technologiques. Ainsi, Leymarie (2003) a abordé la problématique de la diffusion de l'innovation technologique. Elle s'est intéressée particulièrement au passage d'un modèle traditionnel et linéaire à un modèle interactif d'accompagnement de l'innovation. Elle a montré que le

modèle interactif nécessite la mise en œuvre d'investissements immatériels d'accompagnement de l'innovation. Dans cette piste de recherche, on aborde aussi des outils de gestion (Martin et Paraponaris (2003)). Ces derniers traitent la problématique de l'évaluation des salariés dans les situations d'interdépendance technologique. Comme dans ce cas les contributions individuelles sont difficiles à déterminer et pourtant nécessaires au résultat collectif et au caractère durable de la coopération, ils discutent l'efficacité de l'entretien individuel d'appréciation. On retrouve également les travaux qui dénoncent le fait que les aspects techniques fassent de l'ombre aux questions humaines (Chalus-Sauvannet, 2003). Pour l'auteure, l'innovation est fréquemment étudiée au travers des ressources techniques de l'organisation, alors que l'importance des hommes et leur mobilisation est souvent peu mise en valeur. Dans sa communication, elle envisage l'innovation au travers des ressources humaines en identifiant les combinaisons de forces et de compétences individuelles qui contribuent aux actions innovantes. Dans cette perspective, les travaux de Fablet et Lacaze (2012) sont pertinentes. Ils mettent l'accent sur les pratiques de gestion du rayonnement des experts et montrent que l'innovation intensive nécessaire à la variété des produits et à l'accélération de leur renouvellement fragilise le savoir des experts tout en imposant à ces derniers une réactualisation permanente. Ceux de Carrier (2007) nous montrent que cette piste constitue un vrai programme de recherche. Ces critiques sont fondées et constituent des pistes de recherche prometteuses. Les travaux de Dalmasso et Sardas (2008) nous en offrent un exemple. Ces chercheurs se sont intéressés au processus d'internationalisation des activités de R&D à travers l'étude d'un cas dans l'industrie automobile et ont mis ainsi en évidence que les enjeux de GRH sont au centre des enjeux de l'internationalisation des activités de R&D notamment au travers des questions de recrutement, d'expatriation, de formation et de turnover.

3.3. Les innovations RH comme fruit de réflexions théoriques

Ici on se focalise soit sur les développements théoriques au sein des sciences de gestion ou des liens des sciences de gestion avec les autres disciplines pour aborder les innovations RH. Par exemple, Cazal et Dietrich (2003) interrogent les discours critiques en management, théories des organisations et GRH et montrent leur potentiel pour une GRH innovante. Arnaud (2003), quant à lui, se propose de circonscrire les apports de la psychanalyse à la GRH en tant que champ disciplinaire. S'il est donc bien question d'une GRH innovante, il s'agit ici d'innovation épistémologique (objets de recherche), conceptuelle (théories et modèles) et méthodologique (démarches d'investigation). On retrouve également des travaux de clarification conceptuelle (Auger, 2003) ou de mobilisation de cadres théoriques pour guider les processus d'innovation (Coulon *et al.*, 2003). Auger (2003) s'étonne de voir la créativité souvent associée à l'innovation et propose de faire un point théorique sur les études portant sur la créativité afin de clarifier le concept de créativité et sa place dans le développement des innovations. Coulon *et al.* (2003) mobilisent la théorie de la traduction pour l'élaboration d'une grille d'analyse permettant de cadrer et guider le processus d'innovation et d'en distinguer les aspects stratégiques et collectifs. Les questions théoriques contribuent largement à hisser la GRH à un rang stratégique. D'abord, pour souligner leur importance qui s'impose de plus en plus comme une évidence (Allani *et al.*, 2003). Ces auteurs ont fait remarquer que les ressources humaines apparaissent de plus en plus comme un élément déterminant de la compétitivité des organisations et de leur capacité à innover. Plusieurs travaux portant sur des thématiques précises vont dans ce sens. On peut citer ceux de Picq (2003) qui se propose de défendre la thèse selon laquelle il existe des conditions RH nécessaires (mais non suffisantes) à l'émergence d'innovations, et que ces éléments s'observent aussi bien au niveau macro, celui des districts technologiques, qu'à un niveau plus micro, celui des entreprises. A partir de recherches empiriques, dont une basée sur une

approche longitudinale, Bachelard (2003) a pu montrer le rôle du cadre structurant des politiques de GRH mises en place (comportemental et managérial) sur l'émergence de l'innovation dans les PMI. Ceux de Dubouloz (2010), ont tenté d'identifier les pratiques de mobilisation des ressources humaines qui peuvent favoriser l'adoption d'une innovation organisationnelle telle que le *Lean Manufacturing*. Ou encore ceux de Noguéra et Aublé (2003) qui font l'hypothèse selon laquelle la mise en place de l'ARTT peut être une opportunité stratégique pour introduire une plus grande souplesse dans l'organisation du travail en vue de créer de nouvelles configurations organisationnelles innovantes et génératrices de performances (étude d'un grand groupe français de l'agroalimentaire). Ensuite, pour montrer leur caractère efficace dont les travaux de Dhifallah (2007) nous offrent un bel exemple. L'auteur traite la problématique relative au choix entre des innovations d'exploration et des innovations d'exploitation. Même si la littérature nous renseigne relativement bien sur les modalités organisationnelles favorables pour gérer cet arbitrage, Dhifallah (2007) veut éclairer une piste inexplorée, celle de la GRH propice comme moyen efficace à la gestion de ces problèmes. A ce niveau, on trouve également les travaux de Viala et Goxe (2009) qui étudient la mise en œuvre de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale, en tant que facteur d'innovation et de mobilisation du personnel et en proposent un modèle contingent. Enfin, pour considérer le lien pouvant exister entre stratégie et GRH comme une thématique de recherche. On peut retenir ici les travaux de Gastaldi (2003) qui observent le caractère intensif de l'innovation suite aux pressions environnementales qui pèsent sur les entreprises. Une étude approfondie qu'elle a menée depuis une trentaine d'années sur les transformations d'un centre de recherche d'un groupe international du secteur de la chimie montre un «réalignement stratégique» tardif du « système RH ». Ou encore ceux de Defélix *et al.* (2012) qui s'interrogeant sur l'analyse du degré de cohérence entre la politique de GRH et la stratégie d'innovation. Ils construisent un modèle heuristique permettant de questionner l'articulation des politiques de GRH avec les stratégies d'innovation des entreprises.

Conclusion

De façon globale ce travail montre que la littérature souligne le fort impact de l'innovation sur la GRH tout en montrant que cette même gestion peut à son tour être un facteur clef de succès pour la stratégie d'innovation. Mais la littérature montre aussi que les innovations RH peuvent être à l'origine de stratégies et de modes d'organisation extrêmement prometteurs. Cette revue de la littérature indique aussi que l'innovation RH apparaît comme champ d'étude plus ou moins stabilisé et pouvant faire l'objet de fertilisations croisées. Ce travail comporte des limites importantes que nous pourrions surmonter dans des travaux à venir. Nous n'avons pas suffisamment discuté les contributions qui se retrouvent dans les interfaces. Par exemple, les travaux qui portent à la fois sur le contexte et les acteurs. Comme ceux d'Andria *et al.* (2009) qui font l'hypothèse, que dans le contexte de changement actuel, l'entreprise est obligée d'acquérir des ressources qui peuvent être matérialisées par la promotion du goût d'entreprendre auprès des salariés pour en faire des créateurs de sociétés entrepreneuriales. Ou encore ceux de Chabault et Hulin (2011) sur les clusters. Nous n'avons pas non plus discuté les liens entre contexte et perception dont la contribution de Carrier (2007) constitue un exemple remarquable. En menant une enquête auprès de 24 dirigeants de PME, elle a mis en évidence leurs représentations quant aux sources de nouvelles idées qu'ils privilégient ainsi qu'aux caractéristiques de leur organisation et aux pratiques managériales qu'ils jugent susceptibles d'influencer la créativité chez leurs employés.

Bibliographie

- ALLANI-SOLTAN N., ARCAND M. et BAYAD M. (2003), La gestion stratégique des ressources humaines : un déterminant de l'accroissement du niveau d'innovation des entreprises françaises, XIV Congrès AGRH, 20-23 novembre, Grenoble.
- ARNAUD G. (2003), GRH et psychanalyse : quelle innovation épistémologique ? XIV Congrès AGRH, 20-23 novembre, Grenoble.
- AUGER P. (2003), Favoriser la créativité individuelle pour développer l'innovation, XIV Congrès AGRH, 20-23 novembre, Grenoble.
- AUGER P. (2006), La créativité au travail, peut-on manager la motivation des créatifs, XVII Congrès AGRH, 16-17 novembre, Reims.
- BACHELARD O. (2003), GRH et innovation en PMI, XIV Congrès AGRH, 20-23 novembre, Grenoble.
- BARALDI L., CAVESTRO W. et DURIEUX C. (2003), De la construction à l'usage des règles en gestion des compétences ? XIV Congrès AGRH, 20-23 novembre, Grenoble.
- BEAUCOURT C. et LOUART P. (2000), Des entrepreneurs dans les franges du salariat, XI Congrès AGRH, Paris.
- BEAUJOLIN-BELLET R. (2003), Le pilotage des restructurations : l'innovation est dans les processus, XIV Congrès AGRH, 20-23 novembre, Grenoble.
- BEAUJOLIN-BELLET R. (2008), Le territoire, laboratoire d'innovations en matière de pilotage multi acteurs des restructurations, XIXème Congrès de l'AGRH, 9-12 Novembre, Dakar.
- BESSON D. (2003), Normaliser les pratiques de gestion des salariés via la charte qualité – cas d'utilisation innovante de la culture comme vecteur de changement organisationnel, XIV Congrès AGRH, 20-23 novembre, Grenoble.
- BORIES-AZEAU I., LOUBES A. et ESTÈVE J-M (2008), Emergence d'une GRH territoriale et réseau inter firmes, XIXème Congrès de l'AGRH, 9-12 Novembre, Dakar.
- BORIES-AZEAU I., LOUBES A. et NDIAYE P. (2011), Construction d'une proximité territoriale : quels enjeux en termes de GPEC ? XXII Congrès AGRH, 26-27 Octobre, Marrakech.
- BOUCHARD C. (1999), Contribution à une politique de l'immatériel. Conseil québécois de la recherche sociale, Québec.
- BOURGAIN M. et TIXIER J. (2010), A la recherche d'un cadre d'analyse des actions RH des pôles de compétitivité XXI Congrès AGRH, 17-19 Novembre, Rennes/Saint Malo.
- BUISSON M-L. (2009), La légitimité intra-organisationnelle des pratiques de gestion. Le cas de l'introduction de la rémunération au mérite dans les organisations de service public, XX Congrès AGRH, 9-11 Novembre, Toulouse.
- CALAMEL L. et SANSEAU P-Y. (2012), L'émergence de dispositifs de GRH au sein des projets de R&D des pôles de compétitivité : analyse et éclairages à la lumière de la Théorie de l'Acteur Réseau, XXIII Congrès AGRH, 12-14 Septembre, Nancy.
- CARRIER C. (2007), Principes et pratiques de gestion de la créativité organisationnelle en contexte de PME, XVIII Congrès AGRH : Outils, modes et modèles en GRH, Fribourg, 19/27 Septembre.
- CAZAL D. et DIETRICH A. (2003), Eléments pour une GRH critique, XIV Congrès AGRH, 20-23 novembre, Grenoble.
- CERDIN J-L. et SOM A. (2003), Vers quelles innovations RH dans les entreprises françaises ? XIV Congrès AGRH, 20-23 novembre, Grenoble.
- CERDIN J-L., COLLE R. et PERETTI J-M. (2003), L'entreprise à la carte : une innovation pour fidéliser, XIV Congrès AGRH, 20-23 novembre, Grenoble.

CHABAULT D. et HULIN A. (2011), Prospective des talents et GRH territoriale : pistes de réflexion dans le contexte des pôles de compétitivité, XXII Congrès AGRH, 26-27 Octobre, Marrakech.

CHALUS-SAUVANNET M-C. (2003), Les pratiques de Ressources Humaines clé de la réalisation d'un processus d'innovation ? XIV Congrès AGRH, 20-23 novembre, Grenoble.

CHANAL V., DEFÉLIX C., GALEY B. et LACAZE D. (2003), Les personnes innovantes dans les entreprises doivent-elles faire l'objet d'une GRH spécifique ? Une étude exploratoire, XIV Congrès AGRH, 20-23 novembre, Grenoble.

CHEVALIER F. et MICAËLLI I. (2008), Comment devient-on « innovateur » ? Etude Exploratoire sur une population de chercheurs-entrepreneurs, XIXème Congrès de l'AGRH, 9-12 Novembre, Dakar.

CINTAS C. (2003), Nouvelles formes d'organisation du travail et tensions sociales : vers de nouvelles problématiques pour la GRH ? XIV Congrès AGRH, 20-23 novembre, Grenoble.

CLOET H. (2003), Une innovation à dévoiler : le coaching des dirigeants, XIV Congrès AGRH, 20-23 novembre, Grenoble.

COLLE R. (2005), L'influence des temps de travail personnalisés sur le bien être des salariés, XXVI Congrès AGRH, 15-16 septembre, Paris

CORBEL P. et CHEVREUIL S. (2009), Les fonctions de gestion des ressources humaines du brevet : une étude exploratoire, XX Congrès AGRH, 9-11 Novembre, Toulouse.

COULON R., DOUCET A-M. et POIRSON P. (2003), La « traduction » de l'innovation en nouveaux rôles professionnels : une grille d'analyse à l'intention des conseils RH, XIV Congrès AGRH, 20-23 novembre, Grenoble..

CULIE J-D. (2007), Mise en perspective des modèles de carrières dans le contexte des pôles de compétitivité : une revue de littérature critique. XVIII Congrès AGRH : Outils, modes et modèles en GRH, Fribourg, 19/27 Septembre.

CULIE J-D. (2008), Les pôles de compétitivité amènent-ils mes chercheurs à imaginer différemment leur évolution de carrière ? Le cas de Minalogic, XIXème Congrès de l'AGRH, 9-12 Novembre, Dakar.

CULIE J-D., DEFÉLIX C., RETOUR D. et VALETTE A. (2006), Les pôles de compétitivité, laboratoires d'innovation en ressources humaines ? XVII Congrès AGRH – Le travail au cœur de la GRH, 16/17 novembre, Reims.

d'ANDRIA A., RICHOMME-HUET K. et HADDADJ S. (2009), Le goût d'entreprendre, une réponse ambivalente en termes de Gestion des Ressources Humaines, XX Congrès AGRH, 9-11 Novembre, Toulouse.

DALMASSO C. et SARDAS J-C. (2008), Quelles contributions des gestionnaires des ressources humaines dans les stratégies d'internationalisation de recherche et développement ? Etude d'un cas dans l'industrie automobile, XIXème Congrès de l'AGRH, 9-12 Novembre, Dakar.

DAVID A., HATCHUEL A. et LAUFER R. (2012), Sciences de gestion et sciences sociales : un déficit d'identité, in DAVID A et al., les nouvelles fondations des sciences de gestion éléments d'épistémologie de la recherche en management, Mines Paristech, Presses des Mines.

DEFELIX C., COLLE R., RAPIAU MT, (2008), Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : la longue marche vers l'innovation sociale », Revue Management et Avenir, 2008/6, n°20, pp.9-29.

DEFELIX C., DEGRUEL M., Le BOULAIRE M. et RETOUR D. (2010), Territorialisation de la GRH : de nouvelles démarches d'entreprise et une nouvelle GRH ? XXI Congrès AGRH, 17-19 Novembre, Rennes/Saint Malo.

DEFELIX C., MAZZILLI I. et GOSSELIN A. (2012), Articuler les politiques de GRH et les stratégies d'innovation : proposition d'un modèle, XXIII Congrès AGRH, 12-14 Septembre, Nancy.

DEFELIX C., MAZZILLI I., PICQ T. et RETOUR D. (2008), La conduite des projets collaboratifs au sein des pôles de compétitivité : l'insoutenable légèreté du management et de la GRH, XIXème Congrès de l'AGRH, 9-12 Novembre, Dakar.

DHIFALLAH S. (2007), A la recherche d'un modèle de GRH au service du dilemme exploration-exploitation. XVIII Congrès AGRH : Outils, modes et modèles en GRH, Fribourg, 19/27 Septembre.

DIETRICH A. et PIGEYRE F. (2012), Le retour du « social » ou l'impasse de la GRH, XXIII Congrès AGRH, 12-14 Septembre, Nancy.

DUBOULOY M. et ALEXANDRE-BAILLY F. A. (2003), De la difficulté d'être créatif quand on est dirigeant : une approche psychanalytique ? XIV Congrès AGRH, 20-23 novembre, Grenoble.

DUBOULOZ S. (2010), L'effet des pratiques de mobilisation sur l'adoption d'une innovation organisationnelle. Le cas du *Lean*, XXI Congrès AGRH, 17-19 Novembre, Rennes/Saint Malo.

DUMAS M. et MARTIN D. (2007), L'implication des primo salariés dans la jeune entreprise innovante : proposition d'un modèle contingent et premiers enseignements pour le secteur des TIC. XVIII Congrès AGRH : Outils, modes et modèles en GRH, Fribourg, 19/27 Septembre.

DUPORT M. et JANICOT L. (2010), Les EIE en Chine et la refondation du MIRH : entre tyrannie procédurale et management de crise ? XXI Congrès AGRH, 17-19 Novembre, Rennes/Saint Malo.

EDEY GAMASSOU C. (2003), Innover sans stress et gérer le stress en innovant : deux enjeux de GRH, XIV Congrès AGRH, 20-23 novembre, Grenoble.

FABLET A. et LACAZE D. (2012), Le rayonnement des experts : vers de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines ? XXIII Congrès AGRH, 12-14 Septembre, Nancy.

FEIGE J., MBENGUE A. et PETIT D. (2012), Outils et pratiques de gestion du savoir et usages dans les grandes entreprises françaises, XXIII Congrès AGRH, 12-14 Septembre, Nancy.

FERRARY M. (2005), Management des équipes de R&D. Entre organisation et contrat d'incitation : l'essaimage stratégique, XXVI Congrès AGRH, 15-16 septembre, Paris.

GALINDO G. (2003), Structuration de la GRH dans les Biotechnologies : le cas des jeunes entrepreneurs en Ile-de-France, XIV Congrès AGRH, 20-23 novembre, Grenoble.

GASTALDI L. (2003), Stratégies de Gestion des Ressources Humaines et dynamiques d'innovation intensive : quel management des Hommes et des compétences dans la recherche industrielle ? XIV Congrès AGRH, 20-23 novembre, Grenoble.

GÉNIAUX I. et MIRA-BONNARDEL S. (2003), Nouvelles configurations organisationnelles et innovation en GRH : L'exemple des réseaux d'entreprises, XIV Congrès AGRH, 20-23 novembre, Grenoble.

GILBERT P. et PIGEYRE F. (2003), « Que sont nos innovations devenues ? » : la gestion des compétences à l'épreuve du temps, XIV Congrès AGRH, 20-23 novembre, Grenoble.

GOSSE B. et PRIMONT P-A. (2003), Quel management pour les forces de vente des entreprises innovantes ? XIV Congrès AGRH, 20-23 novembre, Grenoble.

GRIMA F. et TRÉPO G. (2003), Initier une innovation organisationnelle : tactiques d'influence et processus de persuasion mis en œuvre par les champions, XIV Congrès AGRH, 20-23 novembre, Grenoble.

HABIB J. et KERAMIDAS O. (2006), L'innovation comme facteur de mobilisation ? Le cas du projet IRIS au sein d'un établissement de la Fonction Publique Territoriale, XVII Congrès AGRH, 16-17 novembre, Reims.

HATCHUEL A. (2012), Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective, in DAVID et al., les nouvelles fondations des sciences de gestion éléments d'épistémologie de la recherche en management, Mines Paristech, Presses des Mines.

HERRBACH O., MIGNONAC K. et SIRE B. (2003), L'intelligence émotionnelle : quelle innovation pour la GRH ? XIV Congrès AGRH, 20-23 novembre, Grenoble.

JAUJARD F. et PARAPONARIS C. (2007), Co-construction de rôle et dynamique de transition individuelle en situation de changement organisationnel. Le cas des opérateurs de fabrication du semi-conducteur face à leur nouvelle situation de travail. XVIII Congrès AGRH, 19-27 Septembre, Fribourg.

JOUVENOT C. et PARLIER M. (2011), La constitution d'un acteur collectif, condition d'une GPEC-Territoriale, XXII Congrès AGRH, 26-27 Octobre, Marrakech.

KLARSFELD A. (2003), La gestion des compétences au service de l'innovation : pour une approche délibérément émergente, XIV Congrès AGRH, 20-23 novembre, Grenoble.

LANDRIEUX-KARTOCHIAN S. (2003), La Gestion des Ressources Humaines à l'épreuve de la féminisation : quelles innovations ? XIV Congrès AGRH, 20-23 novembre, Grenoble.

LETHEULE M-A. et FRONDA Y. (2003), L'organisation en tension entre création et rationalisation : confronter la gestion aux créateurs, XIV Congrès AGRH, 20-23 novembre, Grenoble.

LEYMARIE S. (2003), Diffusion de l'innovation et GRH : pour un modèle interactif d'accompagnement de l'innovation, XIV Congrès AGRH, 20-23 novembre, Grenoble.

Lisein O., Degré J. et Pichot M. (2009), Modèles intrapreneuriaux : une caractérisation exploratoire, XX Congrès AGRH, 9-11 Novembre, Toulouse.

LOUBARESSE E. (2010), Profil des pilotes et dynamique des réseaux locaux d'organisations, XXI Congrès AGRH, 17-19 Novembre, Rennes/Saint Malo.

Marcandella E. (2012), La responsabilité sociétale des organisations comme porte d'entrée de la gestion des ressources humaines dans les pôles de compétitivité ou inversement ? XXIII Congrès AGRH, 12-14 Septembre, Nancy.

MARTIN D-P. et PARAPONARIS C. M. (2003), Du rôle des entretiens d'appréciation dans les activités d'innovation : le cas du service R&D, XIV Congrès AGRH, 20-23 novembre, Grenoble.

MAZZILLI I. (2008), Une Gestion des ressources humaines à l'interface des organisations : vers une GRH territoriale ? XIXème Congrès de l'AGRH, 9-12 Novembre, Dakar.

MAZZILLI I. (2009), L'émergence d'une instrumentation de GRH territoriale : le cas d'un pôle de compétitivité. XX Congrès AGRH : Qu'a-t-on appris de la gestion des compétences ? Toulouse, 9/11 Novembre.

Mazzilli I. (2010), GRH, Territoire et Traduction, ou la difficile naissance d'une gestion territoriale des ressources humaines, XXI Congrès AGRH, 17-19 Novembre, Rennes/Saint Malo.

NOGUÉRA F. et AUBLÉ G. (2003), Innovation organisationnelle et temporelle : cas d'un grand groupe français de l'agroalimentaire, XIV Congrès AGRH, 20-23 novembre, Grenoble.

PARMENTIER GAEL G. et PICQ T. (2006), Analyse exploratrice des pratiques de GRH innovantes du secteur du jeu vidéo, XVII Congrès AGRH, 16-17 novembre, Reims.

PERSSON S. et RAPPIN B. (2010), Quel cadre de lecture pour apprécier la littérature professionnelle des coachs XXI Congrès AGRH, 17-19 Novembre, Rennes/Saint Malo.

PICQ T. (2003), Quelles sont les conditions TH propices à l'émergence d'innovations ? Réflexions à partir de l'analyse comparée de clusters de haute technologie, XIV Congrès AGRH, 20-23 novembre, Grenoble.

PICQ T. et DEFELIX C. (2011), La gestion des compétences est-elle soluble dans la collaboration entre plusieurs organisations ? Une analyse des chantiers de « gestion des compétences étendue », XXII Congrès AGRH, 26-27 Octobre, Marrakech.

PICQ T., HERVOUET D. et MELKONIAN T. (2008), Autres contextes, autres organisations, autres expériences La GRH des Forces Spéciales, XIXème Congrès de l'AGRH, 9-12 Novembre, Dakar.

ROBERT-DEMONTROND P. et JOYAU A. (2003), Les paradigmes de l'invention : modes et méthodes de la création poétique et résonances managériales, XIV Congrès AGRH, 20-23 novembre, Grenoble.

RORIVE B. (2003), L'entreprise réseau : des innovations organisationnelles aux innovations de GRH, XIV Congrès AGRH, 20-23 novembre, Grenoble.

SCOUARNEC A. et YANAT Z. (2003), La prospective métier : un instrument au service d'une GRH innovante, XIV Congrès AGRH, 20-23 novembre, Grenoble.

TEXIER J. et CASTRO GONÇALVES L. (2008), Les compétences au sein des pôles de compétitivité : le cœur d'une réussite attendue ? XIXème Congrès de l'AGRH, 9-12 Novembre, Dakar.

TIXIER J. (2009), Pôles de compétitivité et gestion des compétences : l'innovation au cœur du processus, XX Congrès AGRH, 9-11 Novembre, Toulouse.

Tixier J. (2010), Les nouvelles pratiques de GRH au sein d'un pôle de compétitivité : la prospective des métiers comme facteur de création d'une identité, XXI Congrès AGRH, 17-19 Novembre, Rennes/Saint Malo.

TIXIER J. (2011), Quand l'innovation sociale est portée par l'entrepreneuriat : la bienveillance au cœur du *business model* ou le *social business* en action, XXII Congrès AGRH, 26-27 Octobre, Marrakech.

VAESKEN P. et ZAFIROPOULOU M. (2008), Les parties prenantes dans l'articulation de la régulation et de la gouvernance d'un territoire d'économie sociale et solidaire, XIX Congrès AGRH, 9-12 Novembre, Dakar.

VERNAZOBRES P. (2007), Le coaching : mode ou innovation managériale ? Vers l'intégration aux politiques de GRH : Le cas des sociétés du CAC 40. XVIII Congrès AGRH : Outils, modes et modèles en GRH, 19-27 Septembre, Fribourg.

VIALA C. et GOXE F. (2009), Vers un modèle multi niveaux (individuel, managérial et organisationnel) favorisant la dynamique d'innovation intrapreneuriale : le cas du secteur bancaire, XX Congrès AGRH, 9-11 Novembre, Toulouse.

VILETTE M-A. (2006), Le temps partagé : pour une nouvelle forme d'organisation du travail en PME : une recherche exploratoire en Rhône-Alpes, AUGER P. (2006), La créativité au travail, peut-on manager la motivation des créatifs, XVII Congrès AGRH, 16-17 novembre, Reims.