

Faïz Gallouj et François Stankiewicz (dir.)

# **Le DRH innovateur**

## **Management des ressources humaines et dynamiques d'innovation**

*Préface de Izy Béhar, Président de la European Association  
for People Management*

*Postface de Christian Defélix, Directeur de l'IAE Grenoble,  
Chaire « Capital humain et innovation »*

Faïz Gallouj et François Stankiewicz (dir.)

# **Le DRH innovateur**

## **Management des ressources humaines et dynamiques d'innovation**

*Préface de Izy Béhar, Président de la European Association  
for People Management*

*Postface de Christian Defélix, Directeur de l'IAE Grenoble,  
Chaire « Capital humain et innovation »*

# Présentation de l'ouvrage

Faïz GALLOUJ\* et François STANKIEWICZ\*

*\*Professeur de sciences économiques, Université Lille 1, Clersé*

Le rapprochement des termes « Innovation » et « Ressources humaines », sans être usuel, ne constitue pas, non plus, une posture absolument originale. En fait, ce rapprochement renvoie potentiellement à plusieurs thématiques différentes dont certaines sont bien connues et ne font pas débat (par exemple, le fait que la fonction RH est, elle aussi, un lieu d'innovations), mais dont d'autres sont moins bien identifiées et encore mal explorées. Il convient donc, en premier lieu, de préciser l'objet spécifique de cet ouvrage (section 1) avant de présenter le sommaire des chapitres qui le composent (section 2).

## I. L'objet de l'ouvrage

Les travaux de Dave Ulrich sur les missions de la fonction RH ont pour constante de présenter le manager RH comme un « *business partner* »<sup>1</sup>, un « partenaire stratégique », responsable de la définition et de la mise en œuvre d'une stratégie des RH articulée avec la stratégie globale de l'entreprise. Assumer réellement un tel rôle comporte un ensemble d'implications et exige des actions qui peuvent conduire le manager RH à développer des comportements d'innovateur. Prenons quelques exemples.

Au niveau le plus élémentaire, le manager RH en tant que *business partner* doit faire en sorte que les processus constitutifs de la fonction RH soient organisés et gérés selon les principes usuels d'efficience (tels qu'à objectifs donnés, on n'observe pas un gaspillage des moyens) et d'efficacité (de telle sorte que les prestations en matière de recrutement, de formation, de gestion des carrières, de communication, etc.) soient conformes aux attentes des « clients » internes.

---

<sup>1</sup> A. El Akremi et J. Igalens montrent toutefois que les modèles proposés par D. Ulrich, entre 1997 et 2010, concernant les rôles des professionnels RH, sont évolutifs, même s'ils comportent certains points fixes (voir leur contribution à l'Encyclopédie des ressources humaines, coordonnée par José Allouche, Vuibert, 2012, 3<sup>e</sup> édition, 1985-1988).

Ces aspects sont essentiels, mais la contribution du manager RH à la création de valeur repose aussi sur des apports à l'entreprise qui dépassent la simple optimisation courante de la fonction RH. Héraclite déjà affirmait : « il n'y a de permanent que le changement ». A fortiori en est-il ainsi dans un système concurrentiel tel que le capitalisme. Dans une économie évolutionniste, l'entreprise est contrainte d'opérer des transformations essentielles pour maintenir ou accroître son avantage compétitif. Il est classiquement admis (au niveau du discours du moins) que le manager RH ne saurait être tenu à l'écart de ces décisions stratégiques. En ce qu'il peut, de différentes façons, faciliter les réorganisations et les restructurations, voire, plus fondamentalement encore, les rendre *possibles* au travers de la mise en place de dispositifs efficaces d'accompagnement, il n'est pas exagéré d'affirmer que le manager RH est aussi (doit être aussi) un *partenaire stratégique*. Cette dimension s'est, par ailleurs, renforcée au cours des dernières décennies avec l'intensification des changements qui explique, peut-être, que la Commission européenne ait installé en 2001 un observatoire du changement (*European Monitoring Center on Change*) et plus récemment, en son sein, un observatoire des restructurations (*European Restructuring Monitor* ou ERM)...

Dans la réalisation de ces différentes missions, en tant que concepteur-gestionnaire d'une des fonctions-support de l'entreprise ou en tant que partenaire stratégique, le manager RH peut se comporter en « entrepreneur » et démontrer sa créativité. Ces qualités sont valorisées par les associations professionnelles et récompensées par différents prix et trophées<sup>2</sup>.

L'ouvrage n'ignore pas ces expressions de la créativité. Mais son objectif est plus large : examiner de quelles façons le management des ressources humaines peut impulser et accompagner des dynamiques d'innovation. Pour préciser ce projet, certaines distinctions constituent un préalable nécessaire. En premier lieu, il est vrai que l'innovation est synonyme de changement. Pour autant, tout changement ne constitue pas une innovation. En conséquence, le fait que le manager RH (en tant que travailleur collectif) soit reconnu comme « *agent de changement* » ne fait pas de lui, *ipso facto*, un innovateur. Son rôle peut néanmoins être jugé essentiel en ce qui concerne les innovations de la fonction RH et plus généralement les innovations dites organisationnelles, ne serait-ce que parce que c'est de lui que dépend l'implantation réussie des nouvelles démarches ou des nouveaux outils préconisés par des

---

<sup>2</sup> Sans souci d'exhaustivité, on peut, à titre d'illustrations, citer le « Trophée du DRH entrepreneur », le « Grand prix de la créativité RH », les « Trophées du capital humain » ou encore les « Trophées ANDRH Juni'Or »... qui distinguent, selon leurs modalités propres, l'audace et l'initiative créatrice des managers innovateurs.

prestataires extérieurs. En second lieu, la terminologie en usage distingue les deux sphères de l'économique et du social, avec un étiquetage selon ces catégories qui peut laisser perplexe : pourquoi les partenaires sont-ils sociaux plutôt qu'économiques ? Pourquoi la guerre est économique alors que la paix est sociale ?

Ce même diptyque sert aussi à catégoriser les innovations dont certaines sont dites sociales et dont d'autres sont réputées être économiques (*business innovations*)<sup>3</sup>. Alors que les définitions de l'innovation économique convergent souvent vers la typologie de Schumpeter (innovation de produit, innovation de process, innovation organisationnelle, découverte de nouvelles sources de matières premières, conquêtes de nouveaux marchés), l'innovation sociale est quant à elle toujours en quête d'une définition. Elle est ainsi souvent envisagée dans les termes suivants, qui la décrivent dans sa forme ou sa nature, son processus et ses acteurs, sa cible, ses finalités : elle serait immatérielle, non technologique, organisationnelle, non économique, non marchande, informelle, locale, destinée à résoudre des problèmes sociaux, etc. On peut s'interroger sur l'intérêt conceptuel de cette distinction entre innovation économique et innovation sociale, du moins lorsque l'analyse porte sur la seule entreprise privée (et non sur l'ensemble des organisations qui composent la société).

En fin de compte, la question centrale de l'ouvrage est la suivante : quelles peuvent être les formes d'implication du manager RH dans la production d'innovations ? En tant qu'acteur de l'innovation, le manager RH peut soit y contribuer, soit l'accompagner, cette distinction (dont résulte le plan en deux parties de l'ouvrage) étant moins une opposition radicale qu'une question de pondération :

– Le manager RH peut *contribuer à l'innovation* en jouant un rôle essentiel dans la production de cette ressource qu'on appelle les idées, que celles-ci émergent dans le cadre de l'innovation participative, de l'intrapreneuriat ou du management des connaissances. Il peut également contribuer à produire une culture de l'innovation en mobilisant, à cet effet, les services du conseil ainsi qu'en activant l'apprentissage organisationnel.

– Le manager RH peut aussi *accompagner l'innovation* au sens où il codétermine le cadre organisationnel des lieux de production de

---

<sup>3</sup> Les innovations dites sociales prédominent au niveau de la fonction RH. On ne peut pourtant pas considérer que la fonction RH a le monopole de « l'humain » s'il est vrai, par exemple, que les clients de l'entreprise appartiennent aussi à l'espèce humaine... En pratique, la référence au « facteur humain » conduit à suggérer l'existence, au sein de l'entreprise, d'une dualité d'objectifs (les uns économiques et les autres sociaux) *pareillement* contraignants. En réalité, il n'en est rien : des salariés épanouis dans une entreprise non rentable ne constituent pas une configuration durable...

l'innovation qu'il s'agisse, par exemple, des pôles de compétitivité ou des départements de Recherche-Développement où se concentrent les « *star jobs* » au sein desquels l'initiative, la créativité, le génie... ont vocation à se donner libre cours. De même, son rôle peut être déterminant au niveau de la gestion de la « destruction créatrice » des ressources humaines inhérente aux innovations dont les impacts se font sentir au triple niveau de l'emploi, des compétences et des conditions de travail, soit encore de la QVT (Qualité de vie au travail).

Ces différentes démarches constitutives du DRH innovateur ont acquis une importance croissante dans le contexte actuel. Il y a bien sûr les possibilités nouvelles offertes par l'avènement du Web 2.0, concernant le développement de l'intelligence collective *via* la construction d'une entreprise collaborative. S'y ajoute aussi, à l'évidence, la mondialisation qui pousse les économies développées à faire de l'innovation un moyen essentiel de leur avantage compétitif, face aux pays à faible coût de main-d'œuvre...

## **II. Présentation des chapitres**

La première partie de cet ouvrage est consacrée à la manière dont le manager RH peut *contribuer* à la production de l'innovation au sein de son entreprise ou de son organisation. On peut dire, de manière générale, que sa contribution prend la forme de la mise en œuvre de mécanismes variés d'apprentissage et de développement de la connaissance, dans un climat général favorable au partage des idées et à l'expression de la créativité. Il peut s'agir de mécanismes « intravertis », c'est-à-dire visant, pour l'essentiel, à stimuler les dynamiques cognitives et créatives internes. C'est le cas, par exemple, de l'innovation participative et de ce que l'on appelle l'intrapreneuriat. Il peut s'agir également de mécanismes « extravertis », mobilisant les sources d'expertises extérieures afin de briser les routines et de stimuler la créativité interne. C'est le cas, en particulier, du recours aux consultants. Il peut s'agir enfin de mécanismes mixtes, mobilisant les ressources cognitives internes et externes, dans le cadre du Knowledge Management et de l'apprentissage organisationnel.

Ainsi le premier chapitre est consacré à un dispositif d'innovation intraverti : l'innovation participative. Carine Deslée y discute ce mécanisme général de mobilisation de l'intelligence collective au sein des entreprises, en montrant comment il prolonge et systématise les pratiques plus anciennes dites des « boîtes à idées », et comment il est à l'origine d'un dispositif d'essence schumpéterienne : l'intrapreneuriat.

Aucun secteur d'activité ne semble échapper à la mise en œuvre de ce type de pratiques managériales, qui peuvent prendre des formes variées, en fonction du type d'innovations visées, du nombre et du

type d'employés concernés, du choix des animateurs et de leur mode d'animation, de la nature de l'insertion de ces pratiques dans la politique générale d'innovation de l'entreprise.

Une autre manière de mobiliser et de valoriser l'intelligence collective est ce que l'on appelle le Knowledge Management (KM). Partant de l'hypothèse que la connaissance est désormais une ressource stratégique de l'entreprise, le KM recouvre l'ensemble des dispositifs formalisés destinés à identifier, accumuler, créer et valoriser une telle ressource. Dans le chapitre qui lui est consacré, Alexandre Léné identifie deux logiques différentes de KM : la première et la plus connue consiste en la codification des connaissances, de manière à assurer leur stockage et leur mobilisation par le collectif ; la seconde privilégie la personnalisation, en identifiant les détenteurs de connaissances et en codifiant donc, non plus les connaissances (qui peuvent rester en partie tacites), mais les sources (humaines) de celles-ci. L'auteur souligne que, si les TIC jouent un rôle croissant dans le KM, celui-ci ne se réduit pas à une simple application de systèmes techniques.

Alexandre Léné défend l'idée qu'en matière de KM, le DRH doit intervenir en tant que « business partner », c'est-à-dire qu'il doit inscrire la gestion des connaissances et des ressources humaines dans la stratégie générale de l'entreprise et son « business model ». Pour opérer (à travers le KM) la transformation de connaissances individuelles en ressources organisationnelles collectives, le DRH doit mettre en œuvre des politiques spécifiques de GRH (qu'il s'agisse du design du travail, des systèmes d'évaluation ou d'incitation), qui doivent constituer des leviers à la création et au partage des connaissances.

La connaissance et l'expertise sources d'innovation peuvent également provenir de l'extérieur de l'organisation et, en particulier, des divers consultants auxquels les entreprises peuvent avoir recours. Le propre des services de conseil, qui sont l'archétype d'une catégorie plus large que la littérature anglo-saxonne dénomme, à juste titre, « Knowledge-Intensive Business Services », est que la connaissance est à la fois leur produit et leur facteur de production principal. Ce sont « des machines à transformer des connaissances en connaissances » (cristallisées dans des solutions de différentes natures : juridiques et fiscales, technologiques, organisationnelles, etc.). Dans le chapitre qui leur est consacré, Camal Gallouj souligne que les services de conseil jouent un double rôle dans l'innovation : ils innovent pour leur propre compte et pour celui de leur client. Il faut donc distinguer l'innovation *dans* le conseil et l'innovation *par* le conseil.

Dans les deux cas, la gestion des ressources humaines est amenée à jouer un rôle essentiel et elle présente un certain nombre de spécificités,

mais aussi des similitudes avec la GRH d'autres activités intellectuelles. Dans le conseil, la question du KM et du rôle qu'y joue le MRH (question évoquée dans le chapitre précédent) est essentielle. En effet, les enjeux de la capitalisation et de la socialisation des connaissances y sont, plus qu'ailleurs, vitaux. Dans la mesure où le conseil est réalisé par des experts de haut niveau, on peut être tenté d'envisager, pour eux, une GRH similaire à celle des personnels de R-D et d'innovation (voir chapitre de Claire Bonnard). Camal Gallouj met en garde contre une telle erreur. En effet, selon lui, dans la mesure où, dans le conseil, les processus d'innovation sont transversaux, non spécialisés, multilocalisés, coproduits (avec le client), souvent informels et non permanents, ils exigent une GRH spécifique. Il note enfin que certaines modalités bien connues du management des RH dans le conseil ont des effets négatifs sur l'innovation : tel est le cas de la stratégie du « up or out » qui établit une certaine aversion pour le risque, et du contrôle strict du temps facturable pour chaque transaction de conseil, qui peut tempérer certaines initiatives créatives.

Rédigé par Faridah Djellal et Faïz Gallouj, le dernier chapitre de cette première partie recouvre certains aspects des différents chapitres précédents. Il est consacré aux compétences dynamiques (CD) comme sources d'innovation et au rôle que joue la GRH dans leur développement. Les auteurs commencent par rendre compte des principaux termes d'un débat sémantique intense autour d'un concept (les CD) qui, pour être particulièrement populaire, n'en est pas pour autant toujours clair<sup>4</sup>. On peut dire, d'une manière simplifiée, que les CD sont des compétences organisationnelles de haut niveau (des métacompétences), qui permettent l'adaptation de l'organisation aux dynamiques de l'environnement. Ces CD entretiennent avec les dynamiques d'innovation des relations qui sont interprétées de différentes manières dans la littérature : elles seraient, tour à tour, des sources d'innovation, des conséquences de l'innovation et des formes d'innovation.

En se centrant sur la première relation de causalité, Faridah Djellal et Faïz Gallouj examinent la manière dont la GRH intervient sur les CD génératrices d'innovation. La genèse des CD est intrinsèquement liée aux processus d'apprentissage organisationnel, qui accumulent les expériences, articulent, puis codifient les connaissances. Ainsi, l'ensemble des stratégies de RH orientées vers cet apprentissage interviennent dans la création de CD (nous avons d'ores et déjà évoqué certaines d'entre elles dans les chapitres précédents : management participatif, Knowledge Management, recours au conseil). Les auteurs notent que si toutes les

---

<sup>4</sup> Il partage avec la notion d'innovation sociale, que nous avons évoquée précédemment, ce manque de clarté conjugué à un succès indéniable.

stratégies RH visant le management des compétences individuelles ou collectives (recrutement, formation, socialisation, évaluation, incitation) exercent des effets indirects sur les CD, le manager RH (en particulier dans son nouveau statut de business partner) doit envisager des stratégies plus directement orientées vers les CD. Celles-ci ont une dimension systémique (association de pratiques RH élémentaires qui ne se réduit pas à leur somme) et elles constituent des ressources stratégiques difficilement imitables. Elles s'inscrivent dans des dispositifs collectifs d'exploitation (accumulation de connaissances), d'exploration (création de connaissances) et de gouvernance (évaluation, incitation), qui reflètent le passage du management des RH au management stratégique des RH.

La seconde partie de cet ouvrage est consacrée quant à elle au rôle que joue le manager RH dans l'*accompagnement* de l'innovation. La différence entre la contribution à l'innovation et l'accompagnement de l'innovation peut paraître ténue ou artificielle. Comme nous l'avons déjà souligné, c'est en effet davantage une question de degré que d'opposition fondamentale. Bien entendu, en contribuant à l'innovation, le manager RH l'accompagne nécessairement, et en l'accompagnant, il n'est pas exclu qu'il y contribue, d'une manière ou d'une autre. Cependant, dans les mécanismes évoqués dans la première partie, le manager RH joue souvent un rôle primordial dans la mise en place de mécanismes (qui sont souvent d'ailleurs des pratiques RH) pour produire des idées. Il peut en être le promoteur ou le champion. Dans les cas que nous envisageons, dans cette seconde partie, le manager RH doit faire face à des dispositifs d'innovation exogènes, sur lesquels son influence est moins proactive. Il est placé davantage dans une position de réaction à des dynamiques (ou des structures) d'innovation exogènes, qu'il doit accompagner : la mise en place des pôles de compétitivité, le fonctionnement des départements de R-D existants, l'apparition d'innovations destructrices d'emploi ou préjudiciables à la qualité de vie au travail.

L'innovation s'analyse, selon l'expression de Joseph Schumpeter, comme un processus de « destruction créatrice ». Le chapitre rédigé par François Stankiewicz en examine l'impact sur les ressources humaines, s'agissant des transformations induites par les innovations sur les emplois et les nouvelles compétences requises. En la matière, les trajectoires qui permettent de cheminer vers la « situation d'arrivée » (à partir de la « situation de départ ») sont a priori multiples. Le choix du scénario d'ajustement optimal, adapté aux spécificités du contexte local, constitue un espace décisionnel où le manager RH peut exercer sa créativité à la différence de la « situation d'arrivée » induite par la dynamique d'innovation qui lui apparaît plutôt comme une variable exogène. Le cadre conceptuel de la « *matrice des mobilités* » lui fournit, à cet égard, une aide utile pour gérer au mieux les transitions professionnelles.

Il reste que la gestion de la « destruction créatrice » des ressources humaines est également impactée par la *capacité de prévoir* inégale selon les entreprises. Cette situation n'est pas toutefois fatale. On peut, par exemple, associer les entreprises sous-traitantes aux démarches de GPEC. Bien plus, l'entreprise peut se préparer à un futur flou, voire imprévisible, dans le cadre d'une démarche qu'on peut qualifier d'« anticipation procédurale » ! Finalement, la variable décisive ne serait-elle pas le *désir de négocier* des partenaires sociaux dès lors qu'une même situation économique peut induire des attitudes différentes de la part de la direction de l'entreprise et des représentants du personnel : prévenir « à froid » pour l'une et gérer « à chaud » pour les autres ou l'inverse...

L'innovation a le plus souvent une connotation positive. L'histoire économique nous fournit pourtant de nombreux exemples dans lesquels les employés se révoltent, de manière violente, contre le changement technique qu'ils perçoivent (à juste titre) comme un danger pour leur emploi. En se contentant d'événements anciens, on peut ainsi évoquer la révolte des luddites en Angleterre ou des canuts en France au 19<sup>e</sup> siècle. Cet aspect moins réjouissant des dynamiques d'innovation a également été envisagé dans le chapitre précédent (François Stankiewicz) à travers l'idée des vagues de destruction créatrice de l'analyse schumpétérienne.

Le chapitre de Sabine Pohl et Pascale Desrumaux aborde la face négative de l'innovation dans des termes bien entendu moins dramatiques. Il est consacré à l'innovation et plus généralement au changement en tant que source de stress pour le travailleur. La discussion distingue deux cas de figure différents : d'une part, le stress de l'innovateur (qui ressemble à celui du chercheur), qui est lié à l'augmentation de la charge cognitive et à la crainte de l'échec (de la feuille blanche, pourrait on dire), et, d'autre part le stress de l'utilisateur de l'innovation. En effet, l'adoption de l'innovation peut être anxiogène quand elle vient bouleverser les habitudes, troubler les certitudes, remettre en cause les expertises, les rapports de collaboration ou de subordination, etc. La gestion des RH possède des outils qui peuvent être mobilisés pour atténuer la résistance au changement (le misonéisme), réduire l'anxiété des producteurs de l'innovation comme de ses utilisateurs et assurer une certaine qualité de vie et d'épanouissement au travail (qui influencent positivement la performance).

Dans « Capitalisme, socialisme et démocratie », Schumpeter (1942)<sup>5</sup> prévoyait la disparition du capitalisme en raison de la généralisation des départements de R-D dans les grandes entreprises, c'est-à-dire de l'endogénéisation et donc de la bureaucratisation de l'esprit d'entreprise

---

<sup>5</sup> Schumpeter, J. (1963) (première édition anglaise 1942), *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*, Paris, Petite Bibliothèque Payot.

et d'innovation (moteur du capitalisme). L'histoire lui donne tort pour plusieurs raisons. Le chapitre de Claire Bonnard examine l'une de celles-ci : on ne gère pas le personnel de R-D (et plus généralement de création) comme on gère les autres. Ce chapitre rend compte des principales caractéristiques de ce type de personnels et des modes de GRH particuliers qui leur sont appliqués. Ces personnels sont en effet caractérisés par une forte motivation intrinsèque, un besoin de reconnaissance par les pairs, une insertion dans des réseaux sociaux, un besoin d'autonomie mis en cohérence avec la nécessité d'un travail d'équipe. Une GRH adaptée doit tenir compte de ces caractéristiques. Ainsi, par exemple, le recrutement de ces personnels doit s'appuyer sur les signaux émis par les réseaux, la gestion des carrières et les politiques d'incitation doivent tenir compte du fait que, dans les activités d'innovation et de création, la mesure des compétences et des performances est difficile. La gestion de la motivation intrinsèque et le développement continu des compétences créatives et innovantes semblent être des enjeux importants de cette GRH spécifique.

Dans le dernier chapitre, on quitte le niveau microéconomique pour aborder la problématique de l'innovation à un niveau mésoéconomique. La contribution de Marc-Hubert Depret est en effet consacrée aux pôles de compétitivité et à la manière dont la GRH peut intervenir dans leur structuration et leur bon fonctionnement. Les pôles de compétitivité sont des réseaux d'innovation ancrés territorialement, qui traduisent la politique des « clusters » à la française. Marc-Hubert Depret constate que, bien que la finalité des pôles de compétitivité soit de relancer l'emploi, la problématique de l'emploi comme celle de la gestion des RH n'y occupent qu'une place secondaire. La première problématique se résume souvent à des politiques de l'emploi préoccupées de l'accompagnement social de bassins d'emplois en crise, la seconde est quant à elle souvent cantonnée aux questions de formation et d'attractivité de la main-d'œuvre. Il existe cependant quelques exceptions à la règle. Certains pôles de compétitivité ont en effet mis en œuvre des stratégies originales de GRH. Marc-Hubert Depret se propose de les identifier, de les analyser et d'en tirer des recommandations généralisables qui soient en mesure de replacer la question de l'emploi et de la GRH au cœur de la gestion des pôles de compétitivité et d'évoluer ainsi vers une gestion territorialisée de l'emploi et des ressources humaines.