

PRÉFACE

Le monde est dans une nouvelle phase évolutive avec des bouleversements provoqués par le réchauffement climatique, les réseaux, la démographie, l'intelligence artificielle... L'entreprise est elle aussi à un tournant de sa conceptualisation. Sa raison d'être n'est pas réductible à la seule recherche de profit et contrairement à la firme néoclassique, la fonction de production ne se limite pas à la combinaison des facteurs capital/travail. Bien au-delà de son rôle économique, son rôle sociétal doit être renforcé. Ce rôle, elle le joue à travers ses activités et le progrès technique qu'elle favorise. Elle a un impact voire une responsabilité vis-à-vis de son écosystème et même de l'intérêt général. L'organisation de l'entreprise, sa participation à des réseaux, le management, la gestion des ressources humaines sont des facteurs clés de son adaptabilité, de son développement, l'innovation en est un autre.

L'innovation a toujours été présente dans les entreprises notamment dans l'industrie. Longtemps considérée comme essentiellement technologique, l'innovation dont la définition a été élargie et entérinée par les accords d'Oslo en 2005 prend désormais en considération un spectre large au-delà des innovations de process, de produits en intégrant à la définition, les innovations non technologiques : innovation organisationnelle, innovation commerciale. Ce qui la caractérise aujourd'hui, c'est son intensification. Le mode d'innova-

tion vise davantage à rechercher l'extension de l'espace fonctionnel des produits que la création de nouveaux produits. Le smartphone en est une bonne illustration. Il a bien moins une fonction de téléphonie que de fonctions liées à la prise de photos, aux jeux, à l'écoute de musique... à la socialisation *via* les réseaux sociaux. Imaginer de nouvelles fonctions et les adapter à des produits différents nécessite une agilité, une liberté de penser, un pouvoir de mettre en œuvre, intrinsèques à la capacité d'innover.

L'innovation est un sujet fondamental pour la pérennité, le développement voire l'internationalisation de l'entreprise. Focaliser son attention sur le cas des PME est légitime dans un pays tel que la France où 99% des entreprises appartiennent à cette catégorie. Il reste néanmoins difficile de généraliser dans cette catégorie d'entreprises, une analyse des leviers de l'innovation quels qu'ils soient. L'hétérogénéité des PME selon que l'on s'intéresse à une PME de plusieurs centaines de salariés ou *a contrario* à une entreprise d'une dizaine de salariés est très forte. Le contexte spécifique de la PME *versus* la grande entreprise renvoie également à des problématiques de typologies de dirigeants, de niveaux de qualification des salariés¹, d'appétence pour l'innovation. Cela étant les « PME » en France sont en effet directement parties prenantes de cette démarche d'innovation.

Interrogées dans une récente étude² de Bpifrance Le Lab sur l'industrie, 62% des PME manufacturières ont déclaré avoir innové au cours des 3 dernières années. Parmi ces entreprises :

- 60% ont commercialisé un nouveau produit ou utilisé un nouveau procédé de commercialisation ou d'organisation ;
- 30% ont déposé un brevet, une marque, un modèle ou un dessin ;

1 Voir l'étude « Attirer les talents dans les PME et les ETI », Bpifrance Le Lab, juin 2018.

2 « L'avenir de l'industrie », novembre 2018.

- 28% ont fait les deux à la fois.

Dès lors, comment faire en sorte qu'elles s'organisent pour développer et bénéficier des innovations dont elles seraient à l'origine sachant que l'innovation est coûteuse et de plus en plus complexe technologiquement ? Comment enclencher les évolutions que l'on observe notamment dans les enquêtes de conjoncture récurrentes de Bpifrance où chaque année, innovation, internationalisation et dynamisme de l'entreprise sont concordantes.

Si les obstacles financiers de l'innovation en PME sont généralement mis en avant, les composantes humaines du « système » de l'organisation sont la base de la concrétisation de l'innovation. « Il faudrait laisser s'exprimer les talents pour apporter des idées innovantes »³. Le maître mot est alors celui de l'adaptabilité.

Les auteurs de cet ouvrage en mettant l'accent dans leurs recherches sur la gestion des ressources humaines pour en faire véritablement un levier de l'innovation dans la PME, s'intéressent à un sujet essentiel. La démonstration faite de l'intérêt de développer au titre de la gestion des ressources humaines, les modes collaboratifs comme le travail en équipe, l'interdisciplinarité ou encore le recrutement de profils hétérogènes, est centrale. En soulignant également les conséquences positives ou négatives induites par l'innovation sur cette gestion des ressources humaines, les auteurs sont en mesure d'en tirer des recommandations, de proposer un modèle *via* un détour par l'anthropologie et la notion de don.

C'est cette agilité (propre à l'innovation !) des auteurs à élargir l'analyse économique à des disciplines différentes qui apportent une vision nouvelle du sujet. Elle leur permet de proposer un modèle de contribution de l'humain à l'innova-

3 Article de Pascal PICQ « Il est l'heure de bâtir un nouvel humanisme », AGEFI.com, 13/10/2016.

tion, original et novateur que nous apprécions particulièrement dans cet ouvrage.

Frédérique SVEL
*Economiste – Responsable Développement
Bpifrance Le Lab*

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Confrontés à une pression accrue venant des quatre coins du monde, les dirigeants n'ont pas d'autres choix que de se lancer dans la course à l'innovation.

Pour devenir de « *super-entrepreneurs* », certains d'entre eux ont suivi les enseignements d'un super-héros. En effet, ils se sont vus prodiguer des conseils par Batman¹.

La première leçon à retenir est que l'échec n'est pas une fin en soi. Il faut savoir rebondir et en tirer des enseignements pour éviter de répéter les mêmes erreurs et faire de cet échec, un succès par la suite.

La deuxième leçon est que les dirigeants doivent prendre des risques et croire que ces derniers peuvent s'avérer payants.

Le dernier enseignement est que ce sont nos actes qui nous définissent et non notre intention.

Ces ingrédients semblent nécessaires pour s'engager dans une démarche d'innovation.

L'INNOVATION, DE QUOI S'AGIT-IL ?

L'innovation concerne potentiellement tous les aspects de la vie des entreprises. Elle peut recouvrir les formes suivantes :

¹ URL : <http://business.lesechos.fr/entrepreneurs/aides-reseaux/ma-vie-d-entrepreneur-les-3-conseils-que-batman-m-a-enseigne-105711.php> (consultée le 13/12/2014).

innovation de produit (bien ou service), innovation de procédé, innovation de commercialisation ou encore innovation organisationnelle (OCDE, 2005). Depuis quelques années sont apparues également des innovations dites sociales/managériales à travers l'introduction de pratiques de gestion des ressources humaines (GRH), parfois très controversées. Elles renvoient, par exemple, au modèle d'entreprises libérées proposé par Getz et Carney (2013). Ces derniers insistent sur le caractère néfaste d'un contrôle autoritaire, générateur de coûts cachés, et sur les bienfaits de l'autonomie et de la liberté accordées aux salariés. Ils pointent notamment la nécessité d'offrir plus de liberté aux salariés en réduisant voire en supprimant les managers intermédiaires.

L'innovation peut s'apparenter à quelque chose de nouveau, au moins pour l'organisation en question. Celle-ci ne correspond pas nécessairement à une invention à proprement parler dans la mesure où elle peut déjà avoir été mise en place dans une autre entreprise.

Finalement, l'innovation peut être définie comme « *un processus intra et/ou pluri-organisationnel, délibéré, qui conduit à la proposition, la mise en œuvre et l'adoption par un individu, un groupe d'individus ou une organisation, d'un produit nouveau* » (Fernex-Walch et Romon, 2017, p. 24).

Le rapport de l'OCDE (2005) montre qu'une entreprise est innovante dès lors que, durant la période observée (s'élevant à trois ans), elle a entrepris au moins l'une des deux actions suivantes :

- introduire une nouveauté technologique ou améliorer de manière significative ses produits ou ses procédés ;
- faire évoluer la combinaison des composants de ses produits ou de ses procédés.

Ce même rapport précise que ces innovations doivent s'être traduites par un succès. Cette organisation recense plusieurs activités liées à l'innovation à l'image de la recherche et du développement expérimental, de l'acquisition de techno-

logies et de savoir-faire ainsi que du développement ou de l'acquisition de logiciel.

Selon l'enquête CIS (2016), les PME s'engagent davantage que les grandes entreprises dans des démarches d'innovation.

QU'EN EST-IL PLUS PRÉCISÉMENT EN CONTEXTE DE PME ?

« *L'intensité de recherche des PME est toujours nettement supérieure à celle des autres catégories d'entreprises [...].* »². Cet extrait témoigne de la volonté d'innover des dirigeants de PME, toujours plus nombreux à enclencher un tel processus. Cette quête de l'innovation peut conditionner le succès des firmes, voire être nécessaire à leur survie, qu'il s'agisse de grandes entreprises ou de PME (Walsworth, 2010).

En 2017, le rapport de Bpifrance³ pointe qu'une entreprise peut être qualifiée d'innovante à condition qu'elle ait réalisé, au cours des trois dernières années, a minima une action parmi les cinq présentées ci-après :

- financement d'activités de R&D ou recrutement de personnel dans ce même domaine ;
- acquisition d'une licence pour exploiter un procédé ou une technologie ;
- dépôt de brevet, marque, dessin ou modèle ;
- développement pour le compte d'un tiers d'un dispositif technologique (innovation de produit ou de service) nouveau ou nettement amélioré ;
- commercialisation d'un nouveau produit/service ou utilisation d'un nouveau procédé de production, d'organisation ou de commercialisation ; l'objet de l'innovation doit

2 Bpifrance – PME 2017 Rapport annuel sur l'évolution des PME – Mars 2018, p.10.

3 URL : <https://www.bpifrance-lelab.fr/Analyses-Reflexions/Les-Travaux-du-Lab/Les-enquetes-de-conjoncture/65e-enquete-de-conjoncture-PME> (consultée le 30/01/2018).

constituer une nouveauté pour le marché et ne pas être déjà utilisé par les concurrents.

Depuis quelques années, l'innovation se trouve également être au cœur de l'actualité des politiques publiques qui ont renforcé les dispositifs de soutien en faveur des PME (France Stratégie, 2016⁴) : d'une part, un crédit impôt innovation (CII), réservé à ce type de structure, a été mis en place, et d'autre part, les aides directes allouées par Bpifrance et les régions ont été développées.

En dépit de la multiplication des mesures incitatives visant à encourager l'innovation, les PME continuent néanmoins de se heurter à des obstacles pour accéder à des financements publics. Dès lors, les dirigeants ne possèdent pas toujours les moyens nécessaires pour investir dans la recherche et le développement (R&D) et innover ensuite.

Toutefois, ces dépenses ne représentent pas une condition *sine qua non* à l'innovation (Rammer *et al.*, 2009) car celle-ci sera inéluctablement influencée par les spécificités de la PME ainsi que par le profil de son dirigeant.

S'agissant du dirigeant, ce dernier peut être l'instigateur de l'innovation ou, au contraire, le « boulet » de l'innovation. Allant de l'entrepreneur « innovant » au « *life style* » Messegheem et Sammut (2011) soulignent au travers d'une typologie, le caractère hétéroclite des dirigeants.

S'agissant des spécificités, les proximités spatiales, hiérarchiques et intra-fonctionnelles (Torrès, 2004) peuvent s'avérer décisives pour combiner les regards et les expertises. Par ailleurs, une certaine polyvalence du personnel et surtout une flexibilité organisationnelle et stratégique se révèlent être des atouts pour innover en PME. A celles-ci s'ajoutent leur capacité d'adaptation à l'environnement, la souplesse de la

4 France Stratégie, Quinze ans de politique d'innovation en France, janvier 2016, p.7.

communication interne et plus généralement la dynamique entrepreneuriale résultant d'une moindre bureaucratie.

Au-delà de la conception « classique » de la PME, un autre antécédent est à regarder de plus près : la gestion des ressources humaines. En effet, celle-ci est susceptible de constituer à la fois un levier et un obstacle à l'innovation.

POURQUOI UN FOCUS SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ?

Le baromètre de la FNEGE 2015⁵ révèle que l'innovation fait partie des principales préoccupations managériales des praticiens. Elle arrive en deuxième position après la relation client. Plus précisément, les dirigeants, sensibles à cette question, semblent attendre des préconisations afin de mieux animer et organiser l'innovation au sein de leur structure.

Comme l'indiquent les résultats de ce baromètre, les dirigeants sont contraints de repenser leur processus d'innovation au regard des nombreux bouleversements environnementaux auxquels ils sont confrontés. Dès lors, ils s'interrogent sur les manières de procéder, les savoir-faire à mobiliser ou encore les formes de travail collaboratif à instaurer dans leur organisation. En ce sens, la GRH représente une piste prometteuse, celle-ci est définie comme « *l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité* » (Cadin *et al.*, 2007, p. 5). Plus précisément, nous nous intéressons aux pratiques formelles ou informelles qui renvoient à la mise en œuvre des activités en lien avec celle-ci (recrutement, formation, communication, etc.).

L'enjeu de ce sujet semble d'autant plus important dans un contexte de PME puisque les ressources humaines constituent l'un des principaux obstacles à l'innovation. A titre

5 URL : <https://www.fnege.org/actualites/130/resultats-du-barometre-fnege-entreprise> (consultée le 04/12/2017).

d'exemple, ces derniers sont liés à la charge de travail élevée des salariés ou encore à leur manque de formation et/ou de qualification. Par conséquent, les dirigeants sont amenés à s'interroger sur l'organisation de leur GRH lorsqu'ils souhaitent impulser l'innovation au sein de leur structure (Adla et Gallego-Roquelaure, 2016).

Par ailleurs, en raison des ressources limitées des PME, les dirigeants ne sont pas toujours en mesure de mettre en place des pratiques de GRH mobilisatrices coûteuses à l'image de l'instauration d'incitations financières. Aussi, nous leur suggérons de miser davantage sur la dynamique relationnelle sur laquelle repose leur GRH souvent informelle et intuitive (Mahé de Boislandelle, 2015). En ce sens, nous souhaitons attirer leur attention sur une ressource encore peu voire mal exploitée, qui est pourtant au cœur de l'innovation.

Cet ouvrage⁶ s'intéresse aux liens existants entre la GRH et l'innovation, et répond donc à la demande des dirigeants. En offrant des pistes de réflexion, il a pour ambition de les aider à mieux concilier celles-ci au sein de leur structure. Il tente d'apporter aux dirigeants des premiers éléments de réponse pour organiser leur GRH et innover, tout en évitant certains écueils.

Pour ce faire, un modèle⁷ est proposé aux dirigeants de PME afin de les aider à mieux articuler⁸ la GRH et l'innovation. L'objectif est de les accompagner dans cette démarche en les sensibilisant aux leviers à actionner et aux obstacles auxquels ils sont susceptibles de faire face. Au travers de cette prise de conscience, ils seront plus à même de tirer profit de la contribution du facteur humain à l'innovation dont le potentiel demeure parfois sous-estimé.

6 Cet ouvrage est issu de la thèse de Ludivine ADLA. Cette recherche doctorale a reçu deux distinctions : le prix AGRH Didier Retour 2019 et le prix AIREPME-FNEGE 2019.

7 La méthodologie suivie pour élaborer ce modèle est présentée en Annexe.

8 L'articulation est entendue comme l'action d'articuler un élément à un autre, il s'agit de la liaison entre deux éléments (Dictionnaire Larousse).

Afin de mieux comprendre le rôle des échanges interpersonnels au sein de l'articulation entre la GRH et l'innovation en PME, nous avons mobilisé la théorie du don/contre-don (Mauss, 1925). Celle-ci fournit un éclairage sur la valeur des liens sociaux unissant les individus.

Le don peut se définir comme « *toute prestation de bien ou service effectuée, sans garantie de retour, en vue de créer, nourrir ou recréer le lien social entre les personnes* » (Godbout et Caillé, 1992, p. 32). Les dons échangés sont susceptibles de revêtir une multitude de formes telles que la confiance ou encore le soutien (Alter, 2009).

Trois éléments nous ont amenés à retenir cet ancrage théorique :

- la PME se caractérise par la présence de relations interpersonnelles fortes (Torrès, 2004) ;
- l'innovation repose sur un processus résultant d'échanges de don/contre-don entre acteurs (Alter, 2009) ;
- les pratiques de GRH sont susceptibles d'être fondées sur des relations de don/contre-don (Adla et Gallego-Roquelaure, 2018).

S'inscrivant ainsi dans une dynamique relationnelle, les dirigeants de PME peuvent transformer leurs pratiques de GRH en un véritable levier d'innovation (Curado, 2018).

Cet ouvrage vise à répondre aux questions qu'un dirigeant de PME peut se poser lorsqu'il tente de concilier GRH et innovation. Plus précisément, on retient principalement les interrogations suivantes :

- Quelle est la marche à suivre pour innover ?
- Sur quels aspects puis-je innover ?
- Faut-il que je sorte des murs de mon entreprise ?
- Quels leviers ai-je à disposition pour innover ?
- A quels obstacles suis-je susceptible d'être confronté ?

- Comment mobiliser mes collaborateurs ?
- Quelles pratiques de GRH constituent des leviers d'innovation ?
- Comment les pratiques de GRH sont-elles mobilisées lors des différentes phases du processus d'innovation en PME ?
- Comment le contexte organisationnel peut-il être propice à la relation entre la GRH et l'innovation en PME ? Quel design organisationnel mettre en place ?
- Comment interagir de manière efficace avec mes collaborateurs ?
- ...

Pour répondre à ces questions, l'ouvrage offre une clarification du concept d'innovation et s'efforce de proposer aux dirigeants de PME des pistes de réflexion et des outils à actionner. Plus précisément, il met en lumière le poids prépondérant de la GRH, et l'enjeu de l'articuler à l'innovation.

L'ouvrage est structuré en trois parties.

Dans la première, nous définissons le concept d'innovation. Après avoir exposé ses différentes caractéristiques et les visions successives du processus d'innovation, nous explorons l'innovation en PME, structures particulièrement propices à son développement.

Dans la deuxième, nous recensons les leviers et les obstacles, tant sur le plan interne qu'externe, qui sont susceptibles d'agir sur le processus d'innovation. Notre analyse nous a conduits à nous concentrer sur la GRH qui peut à la fois susciter ou freiner l'innovation.

Dans la troisième, nous introduisons un mécanisme visant à articuler la GRH et l'innovation en PME : les relations de don/contre-don. Enfin, notre analyse nous a permis d'aboutir à un modèle consistant à relier ces deux éléments sous le prisme de cette forme d'échange.