

Louvain School of Management

**Analyse thématique de l'impact et
l'influence d'un système de GRH
composé de plusieurs pratiques et
politiques RH sur l'innovation des
entreprises.**

Auteur : Martin Schyns
Promotrice : Evelyne Léonard
Année académique : 2020-2021
Master 120 en Ingénieur de Gestion

Remerciements

C'est avec un grand soulagement que je rédige les dernières lignes de mon mémoire. Ce travail clôture un cursus de cinq années et demi très enrichissantes académiquement et personnellement.

Le moment est venu de remercier toutes les personnes qui ont contribué de près de ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Tout d'abord, j'aimerais chaleureusement remercier ma promotrice, Madame Evelyne Léonard, qui aura toujours su me prodiguer de bons conseils et qui aura surtout su me relancer à maintes reprises lorsque la motivation n'était plus là.

Ensuite, j'aimerais remercier ma famille et mes amis qui ont été d'un soutien indéfectible tout au long de ce travail et encore plus particulièrement ma maman sans qui tout ça n'aurait pas été possible.

Dernièrement, j'aimerais remercier l'Université Catholique de Louvain et la Louvain School of Management. Ces institutions m'ont inculqué de belles valeurs durant ces cinq années et demi et m'ont également permis de vivre une magnifique aventure de quatre mois du côté de Glasgow.

REMERCIEMENTS.....	IV
INTRODUCTION	- 1 -
PARTIE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE.....	- 3 -
INTRODUCTION À LA THÉORIE	- 3 -
1 CHAPITRE I : INNOVATION.....	- 4 -
1.1 <i>Contexte de recherche</i>	- 4 -
1.2 <i>Définitions de l'innovation</i>	- 4 -
1.3 <i>Importance de l'innovation dans le monde professionnel</i>	- 5 -
1.4 <i>Types d'innovation</i>	- 7 -
1.4.1 Innovation technique vs Innovation administrative	- 7 -
1.4.2 Innovation de produit vs Innovation de processus	- 8 -
1.4.3 Innovation radicale vs Innovation incrémentale	- 9 -
1.5 <i>Conclusion du chapitre</i>	- 9 -
2 CHAPITRE II : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	- 11 -
2.1 <i>Définitions</i>	- 11 -
2.2 <i>Le rôle des spécialistes des ressources humaines</i>	- 12 -
2.3 <i>Conclusion du chapitre</i>	- 13 -
3 CHAPITRE III : GRH ET INNOVATION.....	- 14 -
3.1 <i>Liens entre certaines pratiques et politiques RH et l'innovation</i>	- 14 -
3.1.1 Travail en équipe	- 14 -
3.1.2 Acquisition, partage et diffusion des savoirs et connaissances	- 15 -
3.1.2.1 Acquisition	- 15 -
3.1.2.2 Partage et diffusion.....	- 18 -
3.1.3 Système de rémunération à la performance	- 19 -
3.1.4 Conservation et développement des talents et employés	- 20 -
3.1.4.1 Formation.....	- 21 -
3.1.5 Décentralisation des prises de décision	- 22 -
3.1.6 Conclusion	- 23 -
3.2 <i>Liens entre un système de GRH et l'innovation</i>	- 24 -
3.2.1 Grand nombre de pratiques de GRH et innovation	- 24 -
3.2.2 Système de GRH et innovation.....	- 27 -
3.2.3 Conclusion	- 30 -
3.3 <i>Cadre conceptuel</i>	- 31 -
PARTIE 2 : RECHERCHE QUALITATIVE.....	- 33 -
1 CHAPITRE I : MODELE	- 33 -
1.1 <i>Question de recherche</i>	- 33 -
1.2 <i>Objectif de la recherche empirique</i>	- 33 -
1.3 <i>Méthode qualitative</i>	- 34 -
1.4 <i>Sélection de l'unité d'analyse</i>	- 35 -
1.5 <i>Échantillon final</i>	- 36 -
1.6 <i>Techniques de recueil de données</i>	- 38 -
1.7 <i>Avantages et limites de la méthodologie</i>	- 40 -
2 CHAPITRE II : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	- 41 -
2.1 <i>Compte-rendu des entretiens</i>	- 41 -
2.2 <i>Analyse thématique</i>	- 41 -
2.2.1 Introduction et théorie.....	- 41 -
2.2.2 Importance grandissante de l'innovation dans le monde professionnel.....	- 42 -
2.2.3 Innovation incrémentale versus disruptive	- 43 -
2.2.4 Pratiques ou politiques RH et lien avec l'innovation	- 45 -
2.2.4.1 Travail en équipe.....	- 45 -
2.2.4.1.1 Analyse des cadres ou dirigeants	- 45 -
2.2.4.1.2 Analyse des spécialistes en ressources humaines	- 46 -
2.2.4.1.3 Analyse des employés	- 47 -
2.2.4.1.4 Conclusion	- 48 -
2.2.4.2 Acquisition et partage des savoirs et connaissances.....	- 49 -
2.2.4.2.1 Analyse des cadres ou dirigeants	- 49 -
2.2.4.2.2 Analyse des spécialistes en ressources humaines	- 51 -

2.2.4.2.3	Analyse des employés	- 53 -
2.2.4.2.4	Conclusion	- 54 -
2.2.4.3	Systèmes de rémunération à la performance	- 55 -
2.2.4.3.1	Analyse des cadres ou dirigeants	- 56 -
2.2.4.3.2	Analyse des spécialistes en ressources humaines	- 57 -
2.2.4.3.3	Analyse des employés	- 58 -
2.2.4.3.4	Conclusion	- 59 -
2.2.4.4	Conservation et développement des talents et employés.....	- 60 -
2.2.4.4.1	Analyse des cadres ou dirigeants	- 60 -
2.2.4.4.2	Analyse des spécialistes en ressources humaines	- 61 -
2.2.4.4.3	Analyse des employés	- 63 -
2.2.4.4.4	Conclusion	- 65 -
2.2.5	Système de GRH et lien avec l'innovation	- 66 -
2.2.5.1	Influence de la GRH sur l'innovation	- 67 -
2.2.5.1.1	Entreprise 1	- 67 -
2.2.5.1.2	Entreprise 2	- 67 -
2.2.5.1.3	Entreprise 3	- 68 -
2.2.5.2	Système de GRH et innovation	- 69 -
2.2.5.2.1	Entreprise 1	- 70 -
2.2.5.2.2	Entreprise 2	- 71 -
2.2.5.2.3	Entreprise 3	- 73 -
2.2.5.3	Conclusion.....	- 74 -
2.3	<i>Conclusion du chapitre.....</i>	- 75 -
3	CHAPITRE III : DISCUSSIONS, LIMITES ET PERSPECTIVES	- 76 -
3.1	<i>Discussion des résultats et recommandations managériales.....</i>	- 76 -
3.2	<i>Limites.....</i>	- 77 -
3.3	<i>Perspectives de nouvelles recherches.....</i>	- 78 -
	CONCLUSION.....	- 80 -
	BIBLIOGRAPHIE	- 81 -
	ANNEXES.....	- 88 -

Introduction

Les crises économiques que nous avons connu depuis le début du siècle ont laissé songeur le monde des entreprises face à la réponse nécessaire à fournir afin de repartir de l'avant, améliorer leurs performances et générer des bénéfices.

Il y a déjà bien longtemps, Barney déclare que l'innovation permet d'acquérir un avantage compétitif via la mise sur le marché d'un produit ou d'un service qu'on qualifie de rare et difficilement imitable. (Barney, 1991). Néanmoins, au fur et à mesure du temps, les innovations évoluent et la nécessité de rester dans le coup à ce sujet est de plus en plus primordiale. L'importance de l'innovation pour les firmes devient la priorité absolue et l'on constate que l'innovation trouve sa source dans de nombreux départements et domaines différents d'une organisation.

Par ailleurs, au-delà de ces crises économiques s'est récemment ajouté un mystérieux virus provenant de Chine qui a bouleversé nos habitudes du quotidien et qui aura à n'en pas douter de sérieuses conséquences économiques, financières et organisationnelles sur les firmes à long terme. De nombreux changements ont dû être opérés au sein des organisations dans la manière de travailler, dans la manière de considérer les collaborateurs et dans la manière d'aborder la gestion des ressources humaines. Comme dans toute crise, il est possible que ces changements créent de l'innovation au sein des entreprises.

Par conséquent, notre sujet d'étude portera sur les liens potentiels existants entre l'innovation et les pratiques et politiques de ressources humaines. Tout d'abord, au sein de notre première partie, nous allons nous intéresser à l'innovation dans sa globalité à travers ses définitions, son importance grandissante dans le monde professionnel et les différents types d'innovations existants. Par la suite, dans un deuxième chapitre, nous nous concentrons sur la gestion des ressources humaines (GRH). Enfin, au sein du dernier chapitre de la partie théorique, nous nous intéressons d'abord aux études mettant en relation des pratiques et politiques RH avec l'innovation des entreprises. Ensuite, nous nous focalisons sur les auteurs ayant étudié la relation GRH-innovation en analysant un grand nombre de pratiques simultanément formant ce qu'ils considèrent être un système global de GRH.

Au sein du premier chapitre de la partie empirique, nous présentons en premier lieu notre modèle d'analyse avant de décrire les limites inhérentes à la méthodologie employée. Ensuite, dans le deuxième chapitre, nous parcourons en vitesse la théorie de l'analyse thématique avant de passer à l'analyse des résultats de notre étude qualitative. En dernier lieu, nous dégageons des perspectives managériales lors de la discussion des résultats, nous évaluons les limites de notre étude avant de proposer des perspectives de nouvelles recherches.

Partie 1 : Revue de littérature

Introduction à la théorie

Au cours de cette revue de littérature, nous allons aborder plusieurs points théoriques avant d'émettre certaines hypothèses que nous confirmerons ou réfuterons, plus tard, dans la partie empirique de ce mémoire.

En premier lieu, il est important pour nous d'établir un contexte de recherche, c'est-à-dire le comment et le pourquoi de notre recherche sur ce thème. Par la suite, nous nous focalisons sur l'innovation en tentant d'expliquer et de définir ce concept aux multiples facettes. Après coup, nous analysons l'importance grandissante de l'innovation dans le monde professionnel avant de terminer cette partie en examinant les différents types d'innovation et en étudiant l'opposition que représente les innovations incrémentales et radicales.

En deuxième lieu, nous introduisons rapidement le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH) à travers quelques définitions. Par la suite, notre attention se porte sur le rôle des spécialistes travaillant dans ce domaine.

En dernier lieu, il sera temps d'expliquer plus précisément le rôle de la GRH dans l'innovation des entreprises. Pour ce faire, nous commençons par analyser les travaux scientifiques qui ont établi des liens entre l'innovation et certaines pratiques et politiques RH, souvent étudiées de manière individuelle. Nous portons notamment notre attention sur le travail en équipe, l'acquisition, la diffusion et le partage des savoirs et connaissances, les systèmes de rémunération à la performance, la conservation et le développement des talents et employés ainsi que la décentralisation des prises de décision. Ensuite, nous nous focalisons sur les auteurs ayant étudié la relation GRH-innovation en analysant un grand nombre de pratiques simultanément formant ce qu'ils considèrent être un système global de GRH. Par ailleurs, certains de ces auteurs ont été plus loin dans la réflexion et ont constaté des complémentarités entre ces pratiques et certains effets se répercutant sur l'innovation.

1 Chapitre I : Innovation

1.1 Contexte de recherche

S'il existe un grand nombre de preuves établissant un lien entre les pratiques de gestion du personnel et la performance ou l'efficacité organisationnelle notamment grâce à Wright et ses collègues en 2005 ou Guest et Conway en 2011, il existe beaucoup moins de preuves établissant un lien entre les politiques et pratiques de GRH et l'innovation dans le milieu professionnel. Dès lors, au vu de la pauvreté des preuves sur cette relation et de notre étonnement sur la question, il nous semblait intéressant de réaliser notre recherche sur ce sujet. Il est intéressant de commencer à dessiner les contours de notre recherche en citant quelques définitions de l'innovation dans la section suivante.

1.2 Définitions de l'innovation

Il n'est pas facile de donner une seule définition pertinente et complète de l'innovation dans le monde professionnel, tout simplement car les auteurs scientifiques en ont donné des dizaines au fil du temps. En effet, la définition de l'innovation a été un sujet d'intérêt tant pour des chercheurs que pour diverses industries (Popa et al., 2010). C'est pourquoi il est intéressant d'en relater quelques-unes, considérées comme pertinentes et ce, de manière chronologique.

Il y a presque trente ans, Evans (1991) décrivait l'innovation comme la capacité à découvrir de nouvelles relations, à voir les choses sous de nouvelles perspectives et à former de nouvelles combinaisons à partir de concepts existants.

Un peu plus tard, Chandy et Tellis (1998) définissent l'innovation comme le processus qui consiste à traduire une idée en une proposition de valeur pour le client qui est commercialement viable.

Selon l'OECD (2005), l'innovation est la création de valeur par l'utilisation de connaissances et de ressources pertinentes en vue de convertir une idée en un nouveau produit, processus ou pratique, ou d'améliorer un produit, processus ou pratique existant. Dans une édition plus récente du Manuel d'Oslo, l'OECD (2018) met en exergue l'importance de la différenciation et de la mise à disposition. D'après leurs termes, une innovation est un produit ou un processus

nouveau ou amélioré (ou une combinaison de ceux-ci) qui diffère sensiblement des produits ou processus précédents de l'organisation et cette innovation a été mise à la disposition des utilisateurs potentiels (produit) ou mise en service par l'organisation (processus).

D'après Baregheh et ses collègues (2009), l'innovation est un processus en plusieurs étapes par lequel une organisation transforme une idée en un produit ou un processus nouveau ou amélioré, afin de se différencier et de se positionner avec succès sur le marché (Baregheh et al., 2009). Dans cette définition, l'aspect de différenciation et de positionnement sur le marché est prépondérant.

En allant dans le même sens que Baregheh et ses acolytes, Matthew (2014) explique que l'innovation apporte de nouvelles connaissances consistant, par exemple, à collecter des informations et à les transformer en nouveaux produits et services à mettre sur le marché au temps le plus opportun, ce qui permet de conserver la part de marché et les bénéfices de l'organisation (Matthew, 2014). Toujours selon cette autrice, le caractère unique de l'innovation peut se traduire par un coût moindre, des attributs de produit améliorés ou nouveaux ou simplement un nouveau produit.

Stenberg (2017), pour sa part, met en avant la temporalité dans sa définition en avançant que l'innovation peut, à un niveau fondamental, être le processus consistant à générer et à combiner des idées pour établir une relation entre les réalisations actuelles et les expériences passées afin de résoudre un problème futur.

Parmi toutes ses définitions, nous constatons que plusieurs aspects du concept d'innovation ont été mis en avant, que ce soit la création de valeur, la conversion d'une idée en quelque chose de nouveau, le meilleur positionnement sur le marché, la différenciation ou encore l'unicité de l'innovation. Tous ces aspects semblent être prépondérants à l'heure actuelle. C'est pourquoi nous allons expliquer l'importance de l'innovation dans le monde professionnel dans la prochaine section de ce travail.

1.3 Importance de l'innovation dans le monde professionnel

Peters, dans une déclaration datant d'il y a déjà plus de vingt ans témoignait de l'importance de l'innovation dans le monde professionnel. En effet, il affirmait, certes dans une vision du

business stratégique assez minimaliste, que le monde des affaires est dans un état de changement permanent où l'innovation constante est la seule stratégie de survie pour l'individu et l'organisation (Peters, 1997).

Par ailleurs, Afuah et Kuczmarki ont été dans le même sens en déclarant que les entreprises se sont disputés l'avantage concurrentiel via le management par la qualité totale dans les années 1970, via le management basé sur la réduction du temps dans les années 1980, via l'efficacité dans les années 1990 et qu'il en sera du management axé sur l'innovation dans les années 2000 (Afuah, 1998 ; Kuczmarski, 1996).

Matthew semble également être d'accord avec les auteurs précédemment cités en affirmant que pour qu'une entreprise reste compétitive, l'innovation doit devenir un mode de vie. Elle ajoute qu'une innovation durable exige à la fois de la stabilité et du changement. En effet, la stabilité permet des économies d'échelle et un apprentissage progressif, tandis que le changement et l'expérimentation entraînent des évolutions dans les produits, les processus et les technologies (Matthew, 2014).

Pour leur part, Detchenique, Fauvy et Hofaidhllaoui (2013) affirment que l'innovation est devenue indispensable pour la performance des entreprises au vu de l'environnement concurrentiel mondial et imprévisible que l'on vit.

Pichot et Picq (2013), en s'inspirant d'Utterback (1994), nous expliquent pourquoi l'innovation est désormais au centre de l'attention dans la littérature managériale : « La quête de l'innovation constitue un des enjeux majeurs de nombreuses entreprises contemporaines. Longtemps cantonnée aux caractéristiques exemplaires de certains individus géniaux ou de populations spécifiques, la question fait aujourd'hui l'objet d'une attention soutenue dans la littérature managériale dans la mesure où elle est désormais posée en termes stratégiques et organisationnels, en s'intéressant aux dispositifs de management susceptibles de stimuler l'innovation auprès du plus grand nombre de collaborateurs. »

Récemment, Stenberg (2017) affirmait que la connaissance et l'innovation sont de plus en plus importantes pour la croissance économique et la compétitivité technologique dans tous les domaines et constituent une préoccupation majeure pour les scientifiques, les managers et les pays dans leur ensemble. Cet auteur ajoute que le mot "*innovation*" est devenu un buzz au cours

des dernières décennies et les chefs d'entreprise estiment qu'il faut être de plus en plus innovant pour rester dans le coup (Stenberg, 2017).

Enfin, Popa et ses collègues expliquent dans les conclusions de leur travail que la capacité à développer de nouvelles idées et innovations est devenue une priorité pour de nombreuses organisations. En effet, la concurrence intense et mondiale ainsi que le progrès technologique ont fait de l'innovation une source d'avantage concurrentiel. (Popa et al., 2010).

Les auteurs scientifiques utilisent des termes forts lorsqu'ils abordent le concept d'innovation telles que stratégie de survie, source d'avantage concurrentiel, mode de vie à adopter, enjeu majeur des entreprises contemporaines, indispensable pour la performance, priorité pour les organisations et ainsi de suite. Cependant, il est nécessaire de bien comprendre que le concept autour du mot « innovation » semble large et qu'il se décline donc en plusieurs types. Dès lors, dans la prochaine section de ce mémoire, nous aborderons les différents types d'innovation.

1.4 Types d'innovation

Pour cette partie de la théorie, nous allons nous baser sur le travail de Damanpour (1991) qui a établi trois paires distinctes pour délimiter le concept d'innovation : les innovations techniques versus les innovations administratives d'une part, les innovations de produits versus les innovations de processus d'autre part et, troisièmement, les innovations radicales versus les innovations incrémentales.

1.4.1 Innovation technique vs Innovation administrative

Une première typologie de l'innovation qui a été abordée par beaucoup d'auteurs (Bantel et Jackson, 1989 ; Evan, 1966 ; Kimberly et Evanisko, 1981 ; Walker, 2008), notamment par les sociologues des organisations et les spécialistes en gestion, est la typologie technico-administrative.

Damanpour et Evan (1984) nous expliquent que les innovations techniques sont directement liées à l'activité principale de l'organisation et produisent des changements principalement dans ses systèmes d'exploitation tandis que les innovations administratives sont indirectement liées

à l'activité principale de l'organisation et affectent principalement ses systèmes de gestion (Damanpour et Evan, 1984).

Plus récemment, Popa et ses collègues vont dans le même sens en utilisant d'autres termes. Selon ces auteurs, les innovations techniques concernent les produits, les services et les technologies dans le processus de production tandis que les innovations administratives portent sur la structure organisationnelle et les processus administratifs (Popa et al., 2010).

1.4.2 Innovation de produit vs Innovation de processus

La plupart des études sur l'innovation, en particulier celles menées par des économistes et des spécialistes de la gestion des ressources technologiques, se sont concentrées sur la dualité produit-processus (Damanpour et Aravind, 2012).

Selon Afuah (1998), les innovations de produits font référence aux nouveaux produits ou services introduits pour répondre à un marché et à un besoin externe, tandis que les innovations de processus sont de nouveaux éléments introduits dans les opérations de production ou de service d'une organisation (Afuah, 1998).

Pour compléter les dires d'Afuah concernant les innovations de produits, l'OECD ajoute qu'elles doivent apporter des améliorations significatives à une ou plusieurs caractéristiques du produit ou à des critères de performance de ce produit (OECD, 2018).

À propos des innovations de processus d'une organisation, les auteurs du Manuel d'Oslo fournissent une liste des six principales fonctions d'entreprise qui peuvent faire l'objet d'innovation de processus (Annexe N° 1). La première, à savoir la production de biens et de services, est la fonction de base d'une entreprise. Les cinq autres fonctions correspondent à des activités auxiliaires ayant pour but de soutenir la production et permettre la mise sur le marché des produits. En voici la liste.

- i. La distribution et la logistique ;
- ii. Le marketing et les ventes ;
- iii. Les systèmes d'information et de communication ;
- iv. L'administration et la gestion ;
- v. Le développement des produits et processus de l'organisation.

Les entreprises peuvent développer des innovations de processus axées sur une ou plusieurs de ces fonctions (OECD, 2018).

Avec pour objectif principal de ne pas égarer nos lecteurs, nous ne rentrerons pas dans les détails pour chacune de ces fonctions d'entreprise. Néanmoins, il est judicieux de retenir pour la suite de notre étude qu'il est tout à fait possible pour une organisation d'implémenter des innovations de processus via bien des moyens.

1.4.3 Innovation radicale vs Innovation incrémentale

La troisième dualité que nous abordons dans ce travail porte sur les innovations radicales ou disruptives et les innovations incrémentales ou progressives. Pour certains, les innovations radicales sont caractérisées par la reconceptualisation fondamentale d'une entreprise (Markides, 1998) tandis que les innovations incrémentales font référence à l'amélioration des produits, des services et des processus existants (Leonard et Rayport, 1997).

Par ailleurs, le site web *The Innovation Policy Platform* aide à bien cerner la différence entre une innovation de type radicale et une de type incrémental. Selon les auteurs de ce site, une innovation radicale ou de rupture est une innovation qui a un impact significatif sur un marché et sur l'activité économique des entreprises de ce marché. Ce concept se concentre principalement sur l'impact des innovations par opposition à leur nouveauté. D'un autre côté, l'innovation incrémentale ou progressive concerne un produit, un service, un processus, une organisation ou une méthode qui existe dont les performances ont été sensiblement améliorées ou actualisées (The Innovation Policy Platform, 2020).

Ces auteurs ajoutent également que l'innovation incrémentale est la forme dominante d'innovation au sein des entreprises car l'innovation radicale implique généralement un processus long, complexe et risqué (The Innovation Policy Platform, 2020).

1.5 Conclusion du chapitre

Au sein de ce premier chapitre de la théorie, nous avons remarqué qu'il existait énormément de définitions pour l'innovation. Chacun des auteurs mentionnés décrit ce concept à sa manière, tantôt en parlant de création de valeur, tantôt en citant la conversion d'une idée en quelque chose de nouveau. Néanmoins, là n'est probablement pas le plus notable.

En effet, nous avons également souligné au sein de ce chapitre l'importance sans cesse grandissante de l'innovation dans le monde professionnel et dans la littérature managériale. Nous retiendrons que c'est à la fin des années 90 que les auteurs semblent s'intéresser pour de bon à l'innovation. Certains y voient une stratégie de survie pour le business et d'autres font du management axé sur l'innovation une priorité. Au fil du temps, l'innovation deviendra, selon les auteurs cités, une source d'avantage concurrentiel, indispensable pour la performance ou encore de plus en plus importante pour la compétitivité technologique. En résumé, c'est devenu une préoccupation majeure pour n'importe quelle organisation qui essaye de faire sa place dans son secteur.

Enfin, au sein de la dernière section, nous avons décliné l'innovation en trois dualités, bien qu'il en existe plus au sein de la littérature scientifique. La dualité innovation incrémentale versus innovation radicale sera souvent mentionnée au sein des chapitres suivants et dans la partie empirique de ce mémoire.

2 Chapitre II : Gestion des Ressources Humaines

2.1 Définitions

Avant d'aborder la partie théorique de ce travail qui concerne la relation et les potentiels liens existants entre la gestion des ressources humaines et l'innovation, il semble important d'expliquer en quelques lignes ce qu'est la GRH.

La définition la plus commune et répandue de la gestion des ressources humaines est la suivante : « La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. » Les activités en question sont le recrutement, la rémunération, l'appréciation, la mobilité et la gestion des carrières, la formation, la négociation collective, ... (Cadin et al., 2012). Il est à préciser que cette définition n'appartient pas à un auteur en particulier mais correspond à une expression du langage courant.

Cependant, beaucoup d'auteurs ont tenté de définir la GRH à leur façon, notamment St-Onge et ses collègues (2004) qui associent la GRH à un ensemble variable de pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés à la présence de personnes au sein d'une entreprise (St-Onge et al., 2004). Au sein de cette définition, les auteurs se sont principalement concentrés sur les pratiques mises en œuvre pour les collaborateurs présents dans une organisation.

Au contraire, d'autres auteurs se sont plus attardés sur les politiques de ressources humaines pour définir la GRH. C'est notamment le cas de Guest (1990) qui aborde la GRH comme un ensemble de politiques pour maximiser l'intégration organisationnelle, l'engagement des employés, la flexibilité ainsi que la qualité du travail (Comeau-Vallée, 2009).

Pour expliquer de manière la plus simple possible la différence entre pratique et politique de ressources humaines, on peut désigner la pratique comme la manière de faire les choses tandis que la politique témoigne de la décision relative à la manière de faire les choses. C'est donc le caractère décisionnel qui les distingue et l'on peut penser que la politique précède habituellement la pratique (Comeau-Vallée, 2009).

Enfin, Le Gall (2016) décrit la GRH comme une fonction de l'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualification et de motivation. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise (Le Gall, 2016).

2.2 Le rôle des spécialistes des ressources humaines

La deuxième section que nous analysons au sein de ce chapitre concerne le rôle des collaborateurs travaillant dans le département de la GRH et leur potentiel apport en ce qui concerne l'innovation de leur organisation. En effet, il est intéressant d'évaluer comment les spécialistes RH sont perçus par leurs collègues et en quoi ils peuvent amener leur pierre à l'édifice pour favoriser l'innovation de leur entreprise.

Bamber, Bartram et Stanton (2017) se sont posés pas mal de questions sur le rôle des professionnels des ressources humaines au sein des entreprises qui se veulent innovantes. Bien que les spécialistes RH supposent souvent qu'ils sont des acteurs du changement, dans la pratique, les professionnels de la GRH des grandes entreprises sont souvent perçus comme étant axés sur le respect des règles et sur la conformité (Bamber et al., 2017). D'une certaine manière, ce sont les personnes qui vous disent ce que vous ne pouvez pas faire mais pas ce que vous pouvez faire.

En réalité, selon ces mêmes auteurs, le changement et l'innovation sur le lieu de travail sont souvent menés par d'autres parties de l'organisation, plutôt que par l'équipe de GRH. En effet, les acteurs du changement ont tendance à considérer les spécialistes RH comme les « agents de police » faisant respecter les règles et les procédures et évaluant les risques qu'amènent le changement. Changement souvent déconseillé, ou du moins limité au maximum par les professionnels de la GRH. Les agents du changement ne considèrent donc pas les spécialistes RH comme faisant partie de la solution qui consiste à améliorer les processus organisationnels, mais plutôt comme faisant partie du problème des organisations ayant des processus de travail inefficaces et contre-productifs (Bamber et al., 2017).

Dans le même ordre d'idée, Storey, Wright et Ulrich (2013) pensent que plutôt qu'un partenaire économique de GRH pensant de manière stratégique, les cadres hiérarchiques pourraient

préférer un partenaire de GRH ayant le rôle de « servant », c'est-à-dire une personne à leur disposition.

Bamber et ses collaborateurs se sont ensuite posé toute une série de questions au sujet du rôle que pouvait avoir la GRH et ses praticiens pour encourager, promouvoir et favoriser l'innovation. Selon eux, ils peuvent peut-être le faire en promouvant les *high-involvement work systems* (HIWS) ou des pratiques similaires qui récompensent et encouragent les résultats créatifs et innovants tels que la participation des employés, l'apprentissage et le développement collectif (Bamber et al., 2017).

Les HIWS qu'on pourrait peut-être traduire de manière littérale comme des méthodes/systèmes de travail à fort engagement ont été expliqués comme suit par Martyn Wright en 2000 sur le site web Eurofound : « Bien que les définitions des HIWS varient considérablement, la plupart des auteurs sur la question mettent l'accent sur la participation active des salariés au processus de travail par le biais d'équipes autonomes et de groupes de résolution de problèmes, ainsi que sur les dispositions relatives au partage d'informations entre la direction et les travailleurs, et à la formation et au développement des compétences des salariés. » (Wright, 2000).

On peut conclure en déclarant que les spécialistes en ressources humaines ne sont pas toujours consultés ou appréciés à leur juste valeur lorsqu'il s'agit d'aborder le sujet de l'innovation ou du changement dans une organisation. Or, ces spécialistes ont un grand rôle à jouer dans la mise en place et dans l'application des pratiques et politiques RH. D'ailleurs, nous constaterons, dans le chapitre 3 de ce mémoire, que certaines pratiques et politiques RH favorisent et encouragent l'innovation.

2.3 Conclusion du chapitre

Au sein de ce deuxième chapitre de notre théorie, nous avons tout d'abord défini la gestion des ressources humaines via trois définitions. La première s'est généralisée au sein de la littérature managériale, la deuxième s'attarde sur les pratiques RH et la dernière se base sur les politiques RH. Nous estimions également nécessaire de faire la distinction entre les pratiques et les politiques RH et nous en concluons que c'est principalement le caractère décisionnel qui les sépare. Ensuite, nous avons souligné l'importance du rôle que les spécialistes des ressources humaines ont à jouer au sein des organisations, notamment en termes d'implémentation du changement et de l'innovation.

3 Chapitre III : GRH et Innovation

Le chapitre le plus important de la théorie commence par une revue des travaux scientifiques qui ont établi des liens entre certaines pratiques et politiques de GRH et l'innovation.

Par la suite, cette partie théorique porte son attention sur les auteurs ayant étudié la relation GRH-Innovation en analysant un grand nombre de pratiques simultanément. Dès lors, certains de ces auteurs ont été plus loin dans la réflexion et ont constaté des effets de complémentarités entre ces pratiques créés par ce qu'ils considèrent être un système global de GRH.

3.1 Liens entre certaines pratiques et politiques RH et l'innovation

Au sein de ce sous-chapitre, nous allons évoquer différentes relations établies entre une ou plusieurs activités de GRH et l'innovation qui en résulte. Les activités en question sont notamment le travail en équipe, l'acquisition, la diffusion et le partage des savoirs et connaissances, les systèmes de rémunération à la performance, la conservation et le développement des talents et employés ainsi que la décentralisation des prises de décision.

3.1.1 Travail en équipe

Tout d'abord, Ito (1995) a constaté dans son étude empirique que le développement d'un nouveau produit ou service spécifique est souvent le résultat de la pratique consistant à former des équipes dès les premières étapes et à les faire fonctionner avec du personnel sélectionné dans divers services (Ito, 1995).

Ensuite, selon Amabile (1997), le management de la créativité et de l'innovation implique la mise en place de groupes de travail efficaces qui représentent une diversité de compétences et sont composés d'individus qui se font confiance et communiquent bien entre eux, remettent en question les idées des autres de manière constructive, se soutiennent mutuellement et s'engagent dans le travail qu'ils font (Amabile, 1997).

Laursen et Foss (2003) nous expliquent que recourir davantage aux équipes est une composante importante de l'ensemble des pratiques modernes de GRH. En effet, le travail en équipe implique qu'il est possible de mieux utiliser les connaissances locales, ce qui permet d'améliorer les processus et peut-être apporter des améliorations mineures aux produits (Laursen & Foss, 2003). Toujours selon ces deux auteurs, les équipes présentent des avantages supplémentaires,

car elles sont souvent composées de différents éléments de capital humain. Cela signifie que les équipes rassemblent des connaissances et compétences qui existaient jusqu'alors séparément, ce qui peut entraîner des améliorations de processus lorsque les équipes sont sur le terrain (Laursen & Foss, 2014) ou de "nouvelles combinaisons" qui conduisent à de nouveaux produits (Schumpeter, 1912/1934).

Pour conclure cette section sur la pratique RH du travail en équipe, nous posons notre première hypothèse de travail.

***Hypothèse I :** La formation de groupes interdisciplinaires et le travail en équipe favorisent l'innovation des entreprises.*

3.1.2 Acquisition, partage et diffusion des savoirs et connaissances

Dans le but d'établir l'importance de cette section du travail, il est judicieux de présenter les propos de l'OECD (2018) nous relatant que le savoir est désormais l'une des ressources qui présentent le plus grand intérêt stratégique pour les entreprises.

Au jour d'aujourd'hui, il paraît logique d'affirmer que les conditions de circulation des savoirs et connaissances ont drastiquement évoluées ces dernières décennies et ce, principalement en raison des nouvelles technologies. En effet, les technologies numériques de l'information et de la communication ont considérablement réduit le coût de la copie, du stockage et de la distribution des données et des informations, ce qui a débouché sur de nouvelles méthodes d'acquisition et de diffusion des savoirs et connaissances (ex : crowdsourcing) (OECD, 2018).

Les auteurs de l'OECD nous indiquent dans le Manuel d'Oslo que ces nouveaux moyens d'accès et de diffusion des savoirs et connaissances sont particulièrement importants pour les firmes directement ou indirectement engagées dans des activités d'innovation à l'heure actuelle (OECD, 2018).

3.1.2.1 Acquisition

Selon Papa et ses collègues (2017), peu d'études ont examiné comment la GRH contribue à la gestion des connaissances et à l'acquisition et l'intégration de savoirs externes via l'*open innovation*.

Avant de se lancer dans les détails de leur étude, il est peut-être intéressant de faire le point sur ce concept d'*open innovation* popularisé en 2003 par Henri Chesbrough. Selon cet auteur, l'*open innovation* est l'utilisation de flux entrants et sortants de connaissances pour accélérer l'innovation interne et élargir les marchés pour l'utilisation externe de l'innovation, respectivement (Chesbrough, 2003).

D'une part, il y a un flux entrant de connaissances lorsqu'une entreprise acquiert des connaissances auprès de sources externes pour les absorber dans ses activités d'innovation (OECD, 2018). C'est ce qu'on appelle l'*inbound open innovation*.

D'autre part, il y a un flux sortant de connaissances lorsqu'une entreprise permet intentionnellement à d'autres entreprises ou organisations d'utiliser, de combiner ou de développer ses connaissances ou ses idées pour leurs propres activités d'innovation (OECD, 2018). C'est ce qu'on appelle l'*outbound open innovation*.

Désormais, revenons-en à Papa et ses collègues (2017) qui visent à déterminer dans leur étude si l'acquisition de connaissances et savoirs conduit à des niveaux plus élevés de performance en matière d'innovation grâce à des niveaux plus élevés de GRH. Leur analyse empirique sur la GRH prend en compte d'une part la conservation du personnel et d'autre part certaines pratiques RH telles que les récompenses liées aux performances, la flexibilité du travail, la formation et l'apprentissage ainsi que le recrutement et la sélection. Ces variables sont analysées à travers un rôle de modérateur dans la relation acquisition de connaissances/innovation comme expliqué sur le schéma ci-dessous (*Figure 1*). Leurs données se basent sur un questionnaire complété par 129 entreprises italiennes de tous secteurs et possédant au moins 20 employés.



Figure 1 : Schéma de l'étude de Papa et al. (2017)

Selon Papa et ses collègues, des preuves existaient déjà telles que les pratiques de GRH favorisent le partage des connaissances et la capacité d'innovation (Lazzarotti et al., 2015) et ils ont donc émis l'hypothèse qu'elles favorisent également le processus d'acquisition des connaissances. Cette hypothèse a été fortement soutenue grâce aux données et résultats qu'ils ont récoltés.

Les deux autres hypothèses posées étudiaient le rôle de la conservation des employés et les pratiques de GRH, deux variables qui pourraient faciliter la relation entre l'acquisition des connaissances et savoirs et les performances en matière d'innovation.

Les résultats sont tels que d'un côté, les pratiques de GRH développent un climat organisationnel confiant et performant, qui peut influencer la flexibilité, à savoir la façon dont les employés se sentent libres d'innover et de partager leurs idées et leurs visions (Papa et al., 2017).

D'un autre côté, leurs conclusions suggèrent que la conservation des employés améliore l'effet de l'acquisition de connaissances sur les performances d'innovation. Une explication possible est que la fidélisation des collaborateurs augmente l'engagement et la confiance qu'ils ont mutuellement, ce qui favorise la diversification et l'enrichissement des connaissances (Muffatto, 1998) mais aussi la culture de l'innovation (Papa et al., 2017). Les résultats statistiques de Papa et ses acolytes supportent de manière significative les deux hypothèses proposées.

Des implications pratiques ressortent également de cette étude intéressante. En effet, la direction doit adopter une vision stratégique de la GRH lorsqu'elle aborde le concept d'acquisition de connaissances (Papa et al., 2017). Plus particulièrement, les responsables des ressources humaines doivent promouvoir des initiatives visant à stimuler une approche collaborative de l'innovation, ainsi que des pratiques spécifiques qui peuvent être utiles pour améliorer l'innovation (Papa et al., 2017).

Au niveau de l'entreprise, la recherche de connaissances externes à grande échelle et provenant de sources diverses offre de nombreuses possibilités mais entraîne également un niveau de complexité plus élevé. Cette constatation est encore plus évidente dans les secteurs dynamiques et turbulents, qui exigent de la flexibilité, des idées et des technologies externes et, par conséquent, une plus grande attention à la gestion des ressources humaines (Papa et al., 2017).

Selon d'autres auteurs, cette stratégie d'open innovation aide les entreprises à développer de nouvelles combinaisons de savoirs qui sont utiles pour être innovantes (Katila & Ahuja, 2002).

Leiponen & Helfat, 2011), enrichissant ainsi le réservoir de solutions disponibles pour résoudre les défis de l'innovation inhérents à l'entreprise (Dahlander et al., 2016).

Dans un même registre d'étude, Bogers, Foss et Lyngsie relatent que les stratégies d'acquisition des connaissances peuvent conduire à des niveaux plus élevés en matière d'engagement professionnel des employés (Bogers et al., 2017), ce qui peut potentiellement avoir un impact positif sur l'innovation d'une entreprise.

Pour leur part, Chesbrough, Vanhaverbeke et West mettent en garde en rappelant que l'acquisition ou la recherche de connaissances provenant de l'extérieur peut provoquer des tensions nécessitant des pratiques de GRH bien structurées au sein de l'organisation (Chesbrough et al., 2014).

3.1.2.2 Partage et diffusion

Dans une autre étude, Zoghi, Mohr et Meyer (2010) ont analysé la relation entre l'innovation et des pratiques de GRH telles que le partage d'informations, la décentralisation des prises de décision et les schémas de rémunération incitative. Selon leur étude, réalisée avec un large échantillon d'entreprises canadiennes, l'impact sur l'innovation du partage des informations est plus important que celui de la décentralisation ou celui des programmes de rémunération incitative.

Lee et Choi (2003) affirment que le partage des informations, la décentralisation des prises de décision et les dispositifs de collaboration sur le lieu de travail pourraient améliorer le processus de création de connaissances (Lee et Choi, 2003).

Enfin, Laursen et Foss (2014) expliquent dans une étude récente qu'on peut s'attendre à ce qu'une diffusion accrue des connaissances grâce à la rotation des postes et à une diffusion accrue des informations facilitée par l'IT contribuent positivement aux performances en matière d'innovation (Laursen & Foss, 2014).

À travers cette section, nous avons introduit l'idée que l'acquisition, le partage et la diffusion des savoirs et connaissances peut jouer un rôle positif sur les performances en termes d'innovation. En effet, il semblerait que nous soyons entrés dans une ère où les organisations

partagent de plus en plus leurs actifs intellectuels afin d'accumuler des informations, diversifier leurs connaissances, créer des connexions entre leurs différents savoirs pour, au bout du processus, potentiellement engendrer des innovations. Attention toutefois à ne pas se fourvoyer et imaginer un monde professionnel dans lequel les secrets d'entreprises n'existent pas, les licences ne se payent pas au prix fort ou encore un monde dans lequel les entreprises laissent leurs concurrents utiliser leur image de marque. C'est sur cette base que nous formulons une deuxième hypothèse dans ce travail.

***Hypothèse II :** Les pratiques et politiques RH favorisant l'acquisition, le partage et la diffusion des savoirs et connaissances ont un impact positif sur l'innovation des entreprises.*

3.1.3 Système de rémunération à la performance

Selon Arvanitis et ses collègues (2016), il est clair que les systèmes de rémunération liés à la performance font partie intégrante des pratiques de GRH (Arvanitis et al., 2016). D'une manière générale, ces systèmes sont conçus pour renforcer la motivation des travailleurs et améliorer la performance de l'entreprise.

Néanmoins, la relation entre ces systèmes de rémunération incitative (individuelle, en équipe, organisationnelle) et les performances de l'organisation en matière d'innovation est assez complexe (Bloom, 1999 ; Shipton et al., 2005). Par exemple, des incitants individuels pourraient stimuler les performances individuelles. Cependant, cela risque d'amener plus de compétition en interne et par conséquent, diminuer l'envie des collaborateurs de s'investir dans un travail d'équipe ou de partager leurs connaissances. Ce manque d'investissement pourrait mener à des conséquences négatives en termes de projets innovants puisque ceux-ci sont souvent développés en équipe (Arvanitis et al., 2016).

Dans un autre registre d'idée, Laursen et Foss (2014) pensent que les systèmes de rémunération à la performance peuvent être utilisés en tant que compensation. En effet, vu que la mise en œuvre des pratiques de GRH est associée à un effort supplémentaire ou à une perturbation dû à des changements de routine, les employés demanderont généralement quelque chose en retour. C'est pourquoi Laursen et son collègue s'attendent à ce que de nombreuses pratiques de GRH ne fonctionnent bien, en termes de bénéfices et de performances d'innovation, uniquement si elles s'accompagnent de nouveaux systèmes de rémunération, généralement plus incitatifs.

À travers ces deux études, nous remarquons que les systèmes de rémunération à la performance font clairement partie des pratiques de GRH pouvant avoir une influence sur l'innovation des entreprises. Cependant, les systèmes de rémunération à la performance semblent souvent être liés à d'autres pratiques de GRH mises en place simultanément et leur influence sur l'innovation paraît donc indirecte. En effet, la première étude met en avant les résultats incertains notamment en termes de collaboration du personnel tandis que la deuxième étude souligne l'utilisation de ces systèmes de rémunération en complément d'autres pratiques, pour les compenser. Il serait judicieux d'approfondir le sujet et d'étudier cette pratique RH dans notre partie empirique. Dès lors, nous énonçons une troisième hypothèse.

Hypothèse III : Les systèmes de rémunération à la performance ou bonus ont un impact incertain, positif ou négatif, sur l'innovation des entreprises.

3.1.4 Conservation et développement des talents et employés

Au sein de cette section du travail, nous nous focalisons sur les politiques des ressources humaines que sont la conservation et le développement des talents et employés, le tout en soulignant l'apport d'une pratique RH, à savoir la formation des collaborateurs. Avec pour but d'analyser leurs influences sur les résultats en termes d'innovations.

Tout d'abord, pour souligner l'importance de la conservation des collaborateurs au sein d'une organisation, Murray, Papa, Cuzzo et Russo (2016) nous informent que les entreprises s'efforcent de trouver, de recruter et de retenir les meilleurs talents et *knowledge workers*.

Ce dernier terme peut être traduit grâce au dictionnaire en ligne par « les employés dont le travail consiste à développer et à utiliser des connaissances plutôt qu'à produire des biens ou des services » (Cambridge Dictionary, 2020).

Tarique et Schuler (2010) mettent également l'accent sur l'intérêt de la rétention et du développement de talents en y expliquant la grande importance du rôle de la GRH. Selon ces deux auteurs, la gestion globale des talents consiste à utiliser systématiquement les activités de GRH pour attirer, développer et retenir des personnes ayant un niveau élevé de capital humain (notamment en termes de compétences, personnalité, motivation), le tout en accord avec les

orientations stratégiques de l'entreprise dans un environnement qualifié de dynamique, hautement compétitif et mondial (Tarique & Schuler, 2010).

De plus, Muffatto met en lumière les conséquences positives que peut engendrer la conservation des collaborateurs. En effet, il nous indique qu'on peut raisonnablement s'attendre à ce que la fidélisation des employés soit associée de manière positive à leur engagement et à la confiance qu'ils accordent à l'entreprise (Muffatto, 1998).

Michie et Sheehan sont également convaincus des bienfaits du maintien des collaborateurs puisqu'ils affirment que les contrats à court terme et le faible niveau d'engagement ont été perçus comme contre-productifs pour la capacité d'innovation de l'entreprise (Michie et Sheehan, 2003).

3.1.4.1 Formation

Entre 1993 et 2001, Zhou, Dekker et Kleinknecht ont réalisé une enquête sur plus de 2000 entreprises en mesurant leurs variables dépendantes à l'instant t et leurs variables indépendantes à l'instant t-2. Cette étude est très intéressante car la plupart des travaux scientifiques en GRH sont basés sur des données transversales tandis que celle-ci examine les variations des données dans le temps. Leurs résultats sont tels que du personnel hautement qualifié, la flexibilité fonctionnelle, qu'on peut décrire comme la mobilité interne des collaborateurs, ainsi que les efforts de formations semblent avoir un effet positif sur l'innovation de produits, calculée comme étant le pourcentage des ventes de produits nouveaux sur le marché (Zhou et al., 2011).

Plus récemment, Laursen et Foss (2014) ont été dans le même sens en expliquant que la formation peut être un facteur conduisant à un taux plus élevé d'amélioration des processus et peut également conduire à des innovations de produits (Laursen & Foss, 2014).

En se concentrant plus sur le rapport incrémental/radical, Beugeulsdijk (2008) s'est aperçu que la rémunération basée sur les performances d'une part et la formation et la scolarisation d'autre part, sont associées de manière positive à l'innovation incrémentale, mais pas à l'innovation radicale. En outre, cet auteur nous indique que la formation et l'éducation des collaborateurs a un effet boostant sur la contribution de la R&D par rapport à la capacité d'innovation d'une entreprise, ce qui signifie que chaque euro dépensé en R&D aura un impact plus important sur

la production innovante d'une entreprise lorsqu'il est combiné avec des politiques de formation et d'éducation (Beugelsdijk, 2008).

Par ailleurs, Detchenique et ses collègues affirment qu'une organisation doit penser et mettre en œuvre des pratiques de GRH lui permettant d'attirer et de retenir ses membres talentueux et ordinaires, notamment via des formations (Detchenique et al., 2013).

Selon ces auteurs, une politique adaptée des ressources humaines apparaît nécessaire pour favoriser l'implication durable des individus dans la dynamique collective de l'organisation (Detchenique et al., 2013). Ils citent ensuite Arnaud (2007, p. 91) au sujet de cette dynamique de groupe : « favoriser la coopération au sein des collectifs nécessite de penser à la fois le recrutement et la formation des personnels acteurs du collectif [...] tout autant que l'aménagement de l'espace de travail et de ses outils et les politiques d'accompagnement de cette dynamique ».

Nous trouvons intéressant de s'attarder un peu sur ce concept de dynamique collective ou de groupe car au plus elle est forte, au plus elle crée des interactions fréquentes et qualitatives entre les collaborateurs, favorise la communication et les propositions de nouvelles idées et par conséquent facilite l'implémentation de potentielles innovations.

Pour conclure, nous pouvons affirmer que la politique RH de conservation et fidélisation des collaborateurs semblent avoir un impact sur toute une série de facteurs qui auront ultérieurement de l'influence sur l'innovation. Ces facteurs sont par exemple la motivation et l'engagement des collaborateurs.

Au contraire, les formations qui, indéniablement sont le point central de la politique RH de développement des talents et employés, semblent avoir un impact direct sur l'innovation des entreprises. Dès lors, au sein de cette section, nous poserons deux hypothèses en une.

Hypothèse IVa : Les pratiques RH favorisant la conservation et la fidélisation des collaborateurs influencent positivement mais indirectement l'innovation des entreprises.

Hypothèse IVb : Les pratiques RH favorisant le développement des collaborateurs influencent positivement et directement l'innovation des entreprises.

3.1.5 Décentralisation des prises de décision

La dernière politique RH que nous analysons en tentant de faire un lien avec l'innovation est la décentralisation des prises de décision. En 2012, les auteurs Cosh, Fu, et Hughes ont étudié l'effet de la décentralisation des prises de décision sur la capacité à innover des entreprises britanniques. Pour les petites et moyennes entreprises (PME) en général ainsi que les petites firmes appartenant à des secteurs de hautes technologies, leurs résultats confirment que la décentralisation soutient la capacité à innover (Cosh et al., 2012).

Par ailleurs, la délégation de la prise de décision renforcée auprès des employés et le recours accru aux équipes peuvent améliorer la découverte et l'utilisation des connaissances dans l'organisation, en particulier lorsqu'il existe des incitations qui favorisent un tel comportement (Laursen & Foss, 2003). Cette amélioration dans l'utilisation des connaissances peut, comme expliqué précédemment dans ce travail, aboutir à de meilleures performances en termes d'innovation.

Bien que certains auteurs aient trouvé un lien concret entre la décentralisation des prises de décisions et la capacité à innover pour certaines catégories d'entreprises (Cosh et al., 2012), il semble, à priori, que peu d'études ont abouti à un résultat convaincant entre ces deux variables. Néanmoins, il existe beaucoup d'études scientifiques pour lesquelles la décentralisation des prises de décision est un facteur non-négligeable et joue un certain rôle sur les résultats en termes d'innovation. Nous en reparlerons un peu plus tard dans ce travail. Nous avons, cependant, décidé de ne pas émettre une quelconque hypothèse au sujet de cette politique RH. Nous estimons qu'il est compliqué d'aborder ce sujet concrètement avec nos interlocuteurs qui, mis à part les cadres, n'ont probablement pas les informations nécessaires pour nous répondre.

3.1.6 Conclusion

Au sein de cette première partie du chapitre 3, nous nous sommes principalement concentrés sur cinq pratiques et politiques RH, à savoir le travail en équipe, l'acquisition, le partage et la diffusion des savoirs et connaissances, les systèmes de rémunération à la performance, la conservation et le développement des talents et employés et dernièrement, la décentralisation des prises de décision. Pour chacune d'entre elles, nous avons investigué leur potentielle relation avec l'innovation à travers de nombreux travaux scientifiques traitant le sujet. Il est judicieux de préciser que ces écrits de la littérature, pour la grande majorité d'entre eux, évoquaient d'autres pratiques ou politiques RH en parallèle avec celles qui nous intéressaient.

Il a donc été nécessaire de faire un travail de sélection et de catégorisation afin de garder une certaine ligne de conduite dans notre travail. Néanmoins, nous sommes bien conscients que ces cinq pratiques et politiques RH analysées ne sont qu'une petite partie de tout ce qu'il est possible de mettre en place au sein des organisations en termes de ressources humaines.

De ces cinq sous-sections, nous avons formulé cinq hypothèses (I, II, III, IV a, IV b) en lien avec quatre des cinq pratiques et politiques RH étudiées. Nous tenterons, au sein de la partie empirique, de confirmer ou de réfuter ces hypothèses.

3.2 Liens entre un système de GRH et l'innovation

Au sein du chapitre précédent, l'objectif était de mettre en évidence différents travaux scientifiques abordant la relation entre la GRH et les performances en termes d'innovation en se concentrant individuellement ou sur un petit nombre de pratiques et/ou politiques RH.

En gardant la même optique, nous allons tenter d'approfondir l'étude de la relation entre la GRH et l'innovation dans ce chapitre.

Dans une première section de ce chapitre, nous aborderons certaines études de la littérature s'intéressant à la mise en place d'un nombre important de pratiques et politiques de GRH et nous analyserons leur rapport à l'innovation.

Dans une deuxième section de ce chapitre, notre intérêt se portera sur ce que certains auteurs considèrent être un « système » de GRH (Laursen & Foss, 2003, 2014 ; Arvanitis et al., 2016), c'est-à-dire un ensemble de pratiques et politiques RH duquel il découlera certains effets favorisant plus largement l'innovation au sein des entreprises.

3.2.1 Grand nombre de pratiques de GRH et innovation

Le fait que le projet SAPPHO, à la fin des années 1960, se soit intéressé aux échanges d'informations horizontaux montre que l'on est depuis longtemps conscient de la relation entre les pratiques de GRH et les performances en matière d'innovation (Rothwell et al., 1974).

Le premier article scientifique à établir de manière empirique le lien entre un système de pratiques de gestion des ressources humaines et l'activité innovante est probablement celui de Michie et Sheehan en 1999. Ce travail porte sur les relations entre les pratiques de GRH des entreprises et le niveau des dépenses en recherche et développement (R&D). Les résultats

suggèrent que ce que les auteurs appellent les pratiques de GRH *low road*, par exemple une description stricte des tâches et des contrats à court terme, ont un impact négatif sur l'investissement en R&D et l'adoption d'équipements de production de pointe (Michie & Sheehan, 1999). En revanche, les pratiques de travail appelées *high road*, pour lesquelles on peut faire un parallèle actuel avec les pratiques de GRH qualifiées de nouvelles ou modernes, sont positivement corrélées aux dépenses en R&D et à l'adoption d'équipements de production sophistiqués (Michie & Sheehan, 1999).

D'autre part, plusieurs auteurs ont constaté que les pratiques RH, telles que la formation et l'apprentissage, le recrutement approprié et la sélection adéquate des collaborateurs, sont associées de manière positive à la création de connaissances et à l'innovation (Laursen & Foss, 2003 ; Michie & Sheehan, 2003 ; Chand, 2010). En outre, selon Ichniowski et ses collègues, ces avantages sont encore plus importants avec les systèmes de récompense car les employés se sentent incités à mieux travailler (Ichniowski et al., 1997). Enfin, la satisfaction et la motivation au travail stimulent les employés à être créatifs, à s'impliquer dans les valeurs de l'entreprise et contribuent à la construction d'une culture de l'innovation (Zhou et al., 2005).

Beugelsdijk (2008), à partir d'un échantillon de 988 entreprises néerlandaises, a étudié la relation entre un ensemble de six pratiques de GRH et la proportion de produits modifiés de manière radicale (nouveaux pour l'industrie) ou incrémentale (nouveaux pour l'entreprise) dans les ventes totales d'une entreprise. Il a constaté que les entreprises dont les structures organisationnelles sont décentralisées et qui mettent l'accent sur l'autonomisation des employés, à travers des pratiques de GRH telles que l'autonomie des tâches et des horaires de travail flexibles, génèrent davantage d'innovations radicales (Beugelsdijk, 2008).

Anita Matthew, dans sa recherche exploratoire réalisée avec des firmes indiennes composées de plus de 100 collaborateurs, examine notamment la relation entre les pratiques RH et le niveau d'innovation des entreprises au sein de leur propre industrie. Son étude se base sur des variables liées au soutien du leadership, à la culture de travail organisationnelle et aux pratiques de gestion des ressources humaines. En utilisant une analyse de régression, Matthew a constaté que les politiques et pratiques RH sont liées de manière significative et positive au niveau d'innovation de l'entreprise au sein de son industrie, ce qui n'est pas le cas de la culture de travail organisationnelle (Matthew, 2014).

Un peu plus récemment, une étude englobant un nombre conséquent de pratiques RH a été réalisée par Arvanitis, Seliger et Stucki (2016). Les auteurs se questionnent sur la relation potentiellement existante entre les pratiques RH et la capacité à innover ainsi que le succès des innovations. La propension ou capacité à innover est constatée lorsque des innovations de produits ou de processus ont été introduites sur une certaine période tandis que le succès des innovations est représenté par les ventes des produits innovants, c'est-à-dire nouveaux ou déjà existants mais considérablement modifiés.

Ces auteurs ont analysé 12 pratiques RH différentes qu'ils ont groupées en quatre catégories. La première catégorie se compose de cinq pratiques liées à l'organisation du travail, à savoir le degré de décentralisation des prises de décision, la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques au sein de l'entreprise, le travail d'équipe, la flexibilité opérationnelle et la rotation des postes. Dans le deuxième groupe, on retrouve les pratiques en lien avec la gestion du temps de travail notamment les horaires flexibles et les emplois à temps partiel ou temporaires. Ensuite, la troisième catégorie est consacrée à la rémunération incitative par rapport aux performances individuelles, en équipe ou de l'entreprise. Enfin, l'intensité des formations suivies par les collaborateurs étant la dernière pratique analysée et compose une catégorie à elle seule (Arvanitis et al., 2016).

Après une analyse empirique, Arvanitis, Seliger et Stucki ont conclu que les variables faisant référence à l'organisation du lieu de travail sont toutes positivement liées à la capacité à innover et ce de manière significative, à l'exception près de la réduction des niveaux hiérarchiques. Les résultats de ces variables vont dans le même sens au regard du succès des innovations mais dans une moindre mesure puisque seules la décentralisation des prises de décisions et la flexibilité fonctionnelle (employés qui changent de fonction ou de département) sont statistiquement confirmées (Arvanitis et al., 2016).

Les pratiques en lien avec la gestion du temps de travail et les systèmes de paiement incitatif n'ont qu'un impact faible sur la propension à innover et le succès des innovations. En effet, il n'y a que la variable mesurant les horaires flexibles qui a un impact modéré sur l'aptitude à innover d'une entreprise tandis que seul le système de rémunération à la performance lié aux résultats de l'entreprise est positivement associé à une augmentation de ventes de produits innovants (Arvanitis et al., 2016).

Dernièrement, l'intensité des formations est positivement liée au succès de l'innovation mais ne supporte pas l'hypothèse d'un lien direct avec la capacité à innover (Arvanitis et al., 2016).

De manière plus générale, Arvanitis et ses collègues ont démontré que les variables mesurant les pratiques RH ont un plus petit impact sur le succès des innovations, calculé par les ventes des produits innovants, que sur la capacité à innover, évaluée par l'introduction d'innovations de produits ou processus sur une certaine période. En effet, ils affirment que les ventes de produits innovants sont plus fortement influencées par d'autres variables prises en compte durant cette étude, à savoir la taille et l'âge de l'entreprise mais aussi le pourcentage d'employés ayant un niveau d'éducation élevé (enseignement supérieur) tandis que l'aptitude des entreprises à innover est moins impactée par ces dernières variables (Arvanitis et al., 2016).

Cette récente étude clôt notre analyse de la littérature en ce qui concerne les différentes relations et résultats obtenus entre d'une part, un grand nombre de pratiques et politiques RH et d'autre part, les performances en termes d'innovations, tantôt calculée par le succès des innovations, tantôt évaluée par la capacité à innover des organisations.

3.2.2 Système de GRH et innovation

À présent, notre travail se concentre sur les études de la littérature ayant mis en avant le concept de système de GRH. Tout d'abord, nous évoquerons la définition de l'efficacité d'un système des auteurs Milgrom et Roberts (1990, 1995) d'une part et Ichniowski d'autre part (Ichniowski et al., 1997) d'autre part. Ensuite, trois études d'éminents auteurs traiteront des effets de complémentarités et des effets cumulatifs que peuvent créer les systèmes de GRH.

Milgrom et Roberts (1990, 1995) expliquent qu'un système est efficace ou complémentaire lorsque faire plus avec une chose augmente le rendement de faire plus avec les autres. Ces deux auteurs ne supposent pas qu'une simple relation de paire entre deux pratiques ait un effet sur les performances. Ils plaident plutôt en faveur d'interactions multiples et complexes entre plusieurs pratiques, renforçant l'effet des autres pratiques dans un sens positif ou négatif (Brewster et al., 2005).

En allant dans le même sens, Ichniowski et ses collègues s'attendent à ce que dans l'ensemble, l'effet de système global de pratiques complémentaires soit plus important que la somme des effets marginaux de l'adoption de chaque pratique individuellement (Ichniowski et al., 1997). Ces mêmes auteurs vont un peu plus loin en se spécialisant sur le domaine de la gestion des

ressources humaines et nous apprennent que les pratiques RH appliquées en tant que système cohérent ont un impact plus important sur les résultats organisationnels que la somme des effets individuels de chaque pratique seule (Ichniowski et al., 1997).

Par ailleurs, les complémentarités et les effets cumulatifs de la mise en œuvre des pratiques RH sont une préoccupation importante dans la littérature économique pour plusieurs auteurs (Huselid, 1995 ; Ichniowski et al., 1997 ; Laursen & Foss, 2003).

Une première étude qui a retenu notre attention est celle de Laursen et Foss (2003) qui ont analysé la relation entre des systèmes de GRH et le degré de nouveauté dans l'innovation de produits. Ils ont également travaillé sur les possibles complémentarités existantes entre les pratiques composant les systèmes de GRH. Pour ce faire, les auteurs ont identifié deux systèmes de GRH étant propices à l'innovation. Le premier est composé de sept variables dans le domaine des ressources humaines à savoir les travaux de groupe interdisciplinaires, des groupes de discussions sur les méthodes de travail de l'entreprise, également appelés *quality circles*, la délégation des responsabilités, les systèmes permettant de collecter les propositions des employés, la rotation déjà planifiée des postes de travail, l'intégration de fonctions et la rémunération liée aux performances. Le deuxième système est essentiellement basé sur les formations internes et externes proposées aux collaborateurs (Laursen & Foss, 2003).

Les résultats de ces deux auteurs, provenant d'un échantillon d'entreprises danoises, montrent que seulement deux pratiques, lorsqu'elles sont analysées individuellement, sont statistiquement importantes pour expliquer le degré de nouveauté dans l'innovation de produits. Par contre, les deux systèmes mentionnés plus haut, sont fortement significatifs dans les calculs de régression. Les auteurs ont donc interprété ces résultats tels qu'il existait bel et bien des complémentarités entre certaines pratiques RH favorisant l'innovation de produits. En effet, selon ces auteurs, l'adoption d'une seule de ces pratiques peut parfois contribuer aux performances innovantes. Toutefois, les pratiques RH sont plus efficaces lorsqu'elles sont adoptées, non pas isolément, mais en tant que système de pratiques se renforçant mutuellement (Laursen & Foss, 2003).

En 2014, ces mêmes auteurs ont approfondi leur étude en se concentrant particulièrement sur les pratiques RH que l'on appelle nouvelles ou modernes. Ces dernières impliquent notamment des niveaux élevés de délégation des décisions, de vastes canaux de communication horizontaux et verticaux et l'utilisation de systèmes de récompense (Laursen & Foss, 2014). Ils

ont d'abord analysé le lien direct entre ces pratiques prises en compte individuellement et l'innovation avant de porter leur attention sur la complémentarité entre ces pratiques ainsi que le rôle de modérateur et de médiateur qu'elles jouent dans la relation GRH-innovation. Ils concluent leur étude en affirmant que la littérature sur les liens entre la GRH et l'innovation s'est considérablement développée au cours dernières années. Cette déclaration reflète sans doute les tendances du monde économique qui favorisent l'intégration naissante de la GRH dans les processus liés à l'innovation (Laursen & Foss, 2014).

Lau et ses collègues (2004) décrivent le rôle de la culture organisationnelle dans la relation entre un système de GRH et le développement de nouveaux produits et services. Ils affirment qu'un système de GRH qui met l'accent sur une formation approfondie, une récompense basée sur les performances et le développement des équipes est nécessaire pour construire une culture organisationnelle propice à l'innovation de produits (Lau et al., 2004).

Sans étudier à proprement parler la complémentarité entre pratiques de GRH mais plutôt leur combinaison, Arvanitis, Seliger et Stucki (2016) ont examiné les performances en matière d'innovation lorsqu'un large ensemble de pratiques de GRH est adopté et utilisé intensément au sein d'une entreprise. L'idée est que les effets sur l'innovation et la performance sont beaucoup plus importants lorsque différentes pratiques de GRH sont appliquées en même temps. Cette idée semble également être cohérente avec l'observation empirique selon laquelle presque aucune entreprise n'adopte isolément une seule pratique de GRH (Arvanitis et al., 2016). Les résultats obtenus tendent à confirmer que plus le nombre de pratiques de GRH augmente plus la capacité à innover s'accroît. Ils ont interprété ces résultats comme une sorte d'effet cumulatif dû à l'utilisation coordonnée de ces pratiques. Au contraire, aucun effet cumulatif n'a été confirmé pour ce qui est du succès des innovations (Arvanitis et al., 2016).

Ces mêmes auteurs ont également mis en avant l'hypothèse selon laquelle, pour un nombre défini de pratiques de GRH adoptées par une firme, plus le nombre de catégories entrant en compte est grand plus la corrélation sera forte avec la capacité d'innovation et le succès de celle-ci. Pour rappel, Arvanitis et ses collègues ont défini quatre catégories de pratiques de GRH: l'organisation du travail, la gestion du temps de travail, l'intensité des formations et les schémas de rémunération incitative. Selon leurs estimations, aucune interdépendance supplémentaire n'a pu être identifiée entre les différentes catégories de pratiques de GRH (Arvanitis et al., 2016). Pour expliquer leur résultat, un exemple peut être utile. Imaginons

qu'une entreprise décide mettre en place six pratiques RH. Arvanitis et ses collègues nous expliquent que pour ce nombre bien défini, il n'a pas été prouvé statistiquement qu'il y aura plus d'effets cumulatifs si ces six pratiques font toutes partie de la même catégorie ou si ces pratiques se répartissent parmi les quatre catégories évoquées précédemment par ces auteurs.

3.2.3 Conclusion

Au sein de cette deuxième partie du chapitre 3, nous nous sommes tout d'abord concentrés sur les études de la littérature qui englobaient un grand nombre de pratiques et politiques RH et tentaient de faire des liens avec l'innovation des entreprises. Nous avons notamment appris que les pratiques RH qualifiées de nouvelles ou modernes sont positivement corrélées à la R&D, elle-même facteur important de l'innovation. Par ailleurs, une étude a démontré que les pratiques RH sont positivement liées au niveau d'innovation de l'entreprise par rapport à ses concurrents au sein de son industrie. Un autre apport intéressant est le travail d'Arvanitis et ses collègues (2016) qui ont classé douze pratiques RH en quatre catégories et qui ont analysé l'impact, plus ou moins grand, de ces quatre catégories sur la capacité à innover d'une part et sur le succès des innovations d'autre part. Ces mêmes auteurs nous ont également indiqué que d'autres facteurs comme la taille et l'âge de l'entreprise étudiée ou le niveau d'éducation des collaborateurs influencent fortement leurs résultats sur l'innovation.

Ensuite, nous nous sommes concentrés sur les études faisant référence à un système de GRH. Il était donc judicieux de se pencher dans un premier temps sur la notion d'efficacité d'un système pour comprendre ses avantages. Trois études ont souligné les bienfaits d'aborder la GRH comme un système et ce pour trois raisons différentes. La première a mis en lumière des effets de complémentarités entre les pratiques et politiques RH au sein de ce système. Selon ces auteurs, c'est dû au fait qu'elles se renforcent mutuellement à l'intérieur du système. Elles sont donc plus efficaces pour favoriser l'innovation que lorsqu'elles sont adoptées isolément (Laursen & Foss, 2003). Une deuxième étude déclare qu'un système de GRH bien établi est nécessaire pour construire une culture organisationnelle propice à l'innovation (Lau et al., 2004). Enfin, la dernière étude se concentre sur les performances en matière d'innovation lorsqu'un large ensemble de pratiques RH est adopté simultanément et utilisé intensément (Arvanitis et al., 2016). Leur conclusion abonde dans le sens d'un effet cumulatif sur la capacité à innover et ce, dû à l'utilisation coordonnée des pratiques RH. Concrètement, plus le nombre

de pratiques RH appliquées simultanément augmente, plus l'entreprise sera en mesure d'innover.

En se basant principalement sur les études de Laursen et Foss (2003) d'une part et d'Arvanitis, Seliger et Stucki (2016) d'autre part, nous établissons notre dernière et très importante hypothèse. Nous pensons qu'il est tout à fait possible d'établir un lien entre la mise en place d'une pratique ou politique RH et l'innovation. Néanmoins, nous estimons qu'il est préférable de considérer la GRH comme un système composé d'un grand nombre de pratiques et politiques RH se renforçant mutuellement, impliquant des interactions multiples et complexes, afin de favoriser plus largement l'innovation des organisations. Par ailleurs, il est évident que les éléments de réponses donnés par nos interlocuteurs au sujet des questions relatives à cette hypothèse seront d'une grande préciosité pour répondre à notre question de recherche.

***Hypothèse V :** L'application de la GRH en tant que système composé d'un grand nombre de pratiques et politiques RH se renforçant mutuellement favorise l'innovation des entreprises.*

3.3 Cadre conceptuel

Ce chapitre clôt également notre revue de littérature. Nous en savons à présent plus sur deux domaines de la littérature managériale, à savoir la gestion des ressources humaines et l'innovation. Nous les avons d'abord étudiés séparément avant de souligner les relations existantes entre ces deux matières à première vue bien distinctes et finalement intimement associées.

Grâce aux nombreux éléments mis en évidence tout au long de notre revue de littérature, nous avons formulé six hypothèses. Celles-ci seront la base de notre modèle d'analyse à suivre tout au long de notre partie empirique. Nous les avons séparées en deux groupes. Les cinq premières hypothèses sont représentées sur le schéma ci-dessous (*Figure 2*). Nous prenons le parti de penser que chaque pratique ou politique RH étudiée impacte directement l'innovation mis à part la conservation et la fidélisation des collaborateurs qui influence la motivation et l'engagement dans un premier temps avant que ces facteurs impactent l'innovation.

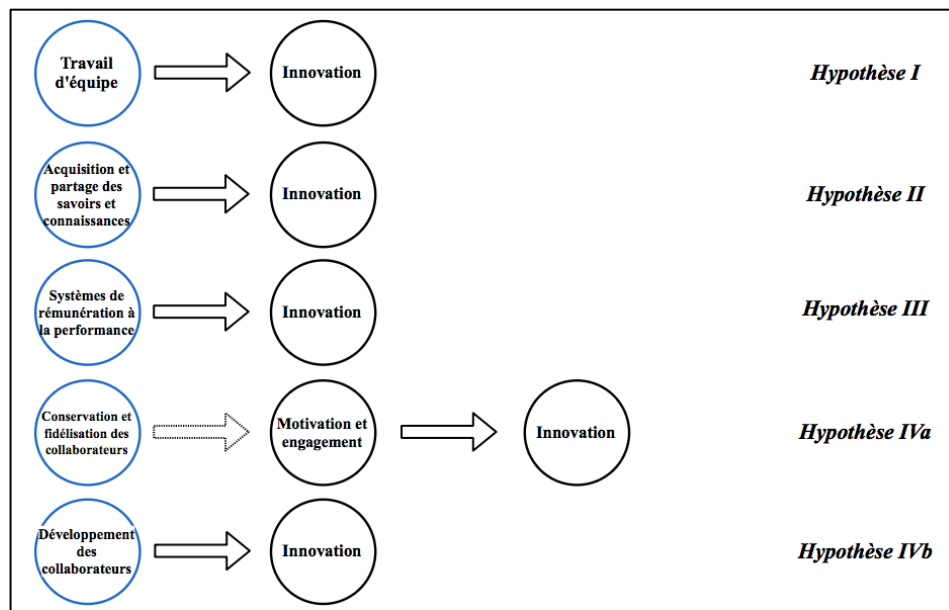


Figure 2 : Cadre conceptuel partie 1

Notre dernière hypothèse concerne le système de GRH qui est composé d'un grand nombre de pratiques et politiques RH qui se renforcent mutuellement, impliquant des interactions multiples et complexes, et favorisant de manière plus large l'innovation. En jetant un œil attentif au schéma (Figure 3), vous pouvez constater que le système de GRH englobe toutes les pratiques et politiques, qu'il y a des flèches simples ou doubles (interactions complexes) et que le résultat global débouche sur plus d'innovation (la taille du cercle « Innovation » est plus grande que sur la Figure 2).

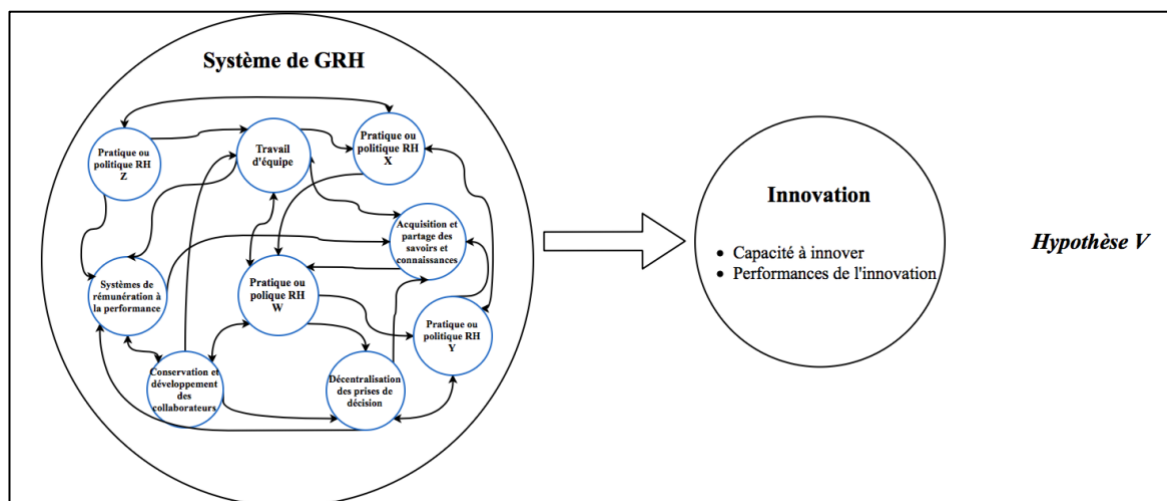


Figure 3 : Cadre conceptuel partie 2

Partie 2 : Recherche qualitative

1 Chapitre I : Modèle

1.1 Question de recherche

Les recherches et découvertes réalisées par les auteurs mentionnés dans les chapitres précédents montrent un intérêt sans cesse grandissant autour de l'innovation dans le monde professionnel. De plus, plusieurs auteurs se sont penchés sur l'influence potentielle des pratiques et politiques RH dans le but de favoriser l'innovation ainsi que sur ce qu'ils considèrent être un système de GRH lorsque plusieurs pratiques sont mises en place simultanément et utilisées intensément. L'objectif de cette partie empirique est donc de tenter de répondre à la question de recherche, intitulée comme suit :

« En quoi l'application d'un système de GRH composé d'un grand nombre de pratiques et politiques RH peut-il favoriser plus largement l'innovation des entreprises en Belgique ? »

De ce fait, ce chapitre va traiter de l'objectif de recherche, présenter la méthode qualitative, décrire les différentes étapes pour la sélection de l'unité d'analyse avant d'évoquer l'échantillon final. Dernièrement, nous aborderons les méthodes et outils utilisés pour le recueil des données.

1.2 Objectif de la recherche empirique

Grâce à notre revue de littérature, différentes études reliant la GRH et l'innovation ont été décrites et expliquées. Certains de ces travaux étudiaient cette relation en se concentrant sur une seule pratique ou politique RH tandis que d'autres auteurs ont décidé de se focaliser sur un plus grand nombre de ces pratiques afin de dégager des effets de complémentarités ou effets cumulatifs se répercutant sur les performances en termes d'innovation. C'est ce que certains auteurs ont décrit comme un « système global de GRH ».

Au cours de notre exploration de la littérature scientifique, seules des méthodes quantitatives ont été lues et analysées lorsque le système RH était au centre de la relation GRH-innovation. Affirmer pour autant qu'il n'existe pas d'études ayant utilisé d'autres types d'analyses serait se fourvoyer. Cependant, nous estimons qu'il est pertinent de se pencher sur cette relation en

réalisant une étude qualitative à caractère exploratoire. En effet, la complexité du sujet nous autorise à donner un caractère exploratoire à la recherche empirique, en menant une série d'entretiens approfondis, non représentatifs, mais destinés à accroître la connaissance du sujet.

À l'aide des données que nous recueillerons au sein de cette étude empirique, nous avons l'objectif principal d'établir et d'explicitier les relations existantes entre un système global de GRH et les résultats et performances en matière d'innovation.

Par ailleurs, nous ne tenterons pas de vérifier la véracité de nos hypothèses car les données que nous récolterons ne permettent pas de démontrer formellement de causalités. Néanmoins, nous allons les utiliser comme des hypothèses de travail pour explorer les liens entre les termes de chacune des hypothèses et comprendre comment les acteurs au sein de ces entreprises perçoivent ces liens.

1.3 Méthode qualitative

Au sein de cette section, nous allons présenter la méthode qualitative. Il a été constaté, au cours de notre revue de littérature, que la plupart des études se concentrant sur la relation GRH-innovation ont été analysées de manière quantitative.

Dans un but précis d'apport complémentaire au sujet, Eisenhardt (1989) nous rappelle que l'étude qualitative est une technique de recherche qui correspond bien à des sujets peu explorés. En effet, cette recherche de type exploratoire semble se justifier dans le cadre de ce travail étant donné la complexité du sujet abordé d'une part. D'autre part, nous ne cherchons pas une représentation statistique d'une population de référence mais bien l'approfondissement de nos connaissances sur les pratiques et politiques RH mises en place afin de favoriser l'innovation au sein des entreprises et ce, à travers des échanges de qualité avec des personnes professionnellement concernées par le sujet d'étude. Cette étude nous permettra donc de comparer les dires de notre revue de littérature avec des expériences et témoignages du monde professionnel.

Paillé, l'un des auteurs les plus influents lorsqu'on évoque le domaine de la recherche empirique qualitative, nous explique que la méthodologie qualitative est une manière normale, spontanée, naturelle quasi instinctive d'approcher le monde, de l'interroger et de le comprendre (Paillé, 2007).

Pour sa part, Muchielli (2006) a montré que les méthodes d'analyses qualitatives impliquaient une suite de quatre grandes opérations, c'est-à-dire la comparaison, la catégorisation, la mise en relation et l'invention de forme et de sens.

Enfin, Miles et Huberman (1994) indiquent que l'étude qualitative permet d'aborder et d'évaluer une problématique causale (Miles & Huberman, 1994). Or, en se concentrant sur notre modèle de recherche, l'on remarque que nous cherchons d'une part à déceler les éventuelles relations entre l'innovation et les pratiques et politiques RH prises isolément avant de se pencher sur un système global de GRH, impliquant des effets de complémentarités et de renforcement mutuel entre les pratiques, favorisant potentiellement plus le résultat de l'innovation. Il est donc acceptable de déclarer que le choix de l'analyse qualitative se justifie.

1.4 Sélection de l'unité d'analyse

Tout d'abord, il est nécessaire de préciser la méthode employée afin de rentrer en contact avec les organisations. Celle-ci s'est faite de manière assez informelle, pour être tout à fait honnête, étant donné que nous avons contacté des personnes que nous connaissions au préalable, soit via notre réseau LinkedIn, soit par échange de mails (Annexe N°3). Par après, ces connaissances nous ont transmis les informations nécessaires afin de contacter deux autres collaborateurs de leur organisation. Cette façon d'opérer ouvre clairement la porte à un biais de sélection de l'unité d'échantillonnage. Il sera donc important d'en avoir conscience lorsque nous analyserons nos données.

Toujours concernant notre sélection de personnes à interroger, l'OECD (2018) nous rappelle que le choix d'un répondant adéquat est particulièrement important dans les enquêtes sur l'innovation car les questions sont spécifiques et ne peuvent être répondues que par quelques personnes (OECD, 2018). Dans notre cas, notre enquête porte autant sur la GRH que sur l'innovation, il sera donc important de s'adapter en fonction.

En effet, l'OECD (2018) nous relate que durant certains questionnaires auprès d'organisations complexes, les participants sélectionnés peuvent être confrontés à des questions auxquelles ils ne sont pas en mesure de répondre. Par exemple, un responsable en R&D peut ne pas être au courant des activités innovantes d'une division logistique ou ne pas connaître le montant dépensé pour l'achat d'équipements innovants pour la production. Il est donc plus probable

d'obtenir des réponses précises si différentes personnes répondent au questionnaire (OECD, 2018). C'est pourquoi nous avons décidé d'interroger trois collaborateurs par entreprise, occupant des fonctions très différentes mais toutes concernées de près par notre sujet d'étude. Nous expliquons les détails de notre démarche dans la section suivante qui concerne l'échantillon final.

1.5 Échantillon final

Pour pouvoir répondre le plus précisément à notre question de recherche, nous avons sélectionné trois entreprises considérées comme innovantes dans leur secteur. Au sein de ces organisations interrogées, Eisenhardt nous a mis en garde en déclarant que la sélection de la population à interviewer est une étape cruciale lorsque l'on veut construire une analyse qualitative (Eisenhardt, 1989).

Nous avons décidé de recueillir des informations venant de collaborateurs appartenant à des niveaux hiérarchiques multiples, occupant des fonctions diverses et faisant partie de différents départements. Ce choix implique que l'on augmente nos chances d'avoir des points de vues ou des avis qui divergent et s'opposent, notamment en termes de ressenti sur les actions mises en place concernant les pratiques et politiques RH de l'organisation.

Néanmoins, afin de créer un cadre d'analyse exploitable, il a été décidé de suivre une certaine méthodologie concernant les types de profils interviewés. Dès lors, pour chacune des trois organisations étudiées, nous avons interrogé les trois mêmes types de collaborateurs: un(e) cadre ou dirigeant(e), un directeur ou responsable des ressources humaines et un(e) employé(e) qu'on peut qualifier de « lambda » dans le sens où ce collaborateur peut occuper n'importe quelle fonction et travailler pour n'importe quel département de l'organisation pour autant qu'il ne soit ni cadre ni spécialiste des ressources humaines.

Premièrement, un cadre ou dirigeant a été ciblé dans une première catégorie avec pour but principal d'interroger une personne ayant une vision globale et une bonne connaissance de l'entreprise dans son ensemble. L'OECD nous a conforté dans ce premier choix en déclarant que le but d'une enquête sur l'innovation des entreprises est de recueillir des données de qualité sur le sujet auprès de répondants qualifiés, tels que les dirigeants d'entreprise ou des cadres supérieurs (OECD, 2018). Au sein de la deuxième catégorie de personnes avec lesquels nous

avons discuté, on retrouve des collaborateurs très compétents en termes de gestion des ressources humaines qui ont pu nous donner des réponses de spécialistes. Enfin, au sein de la dernière catégorie de personnes interrogées, on retrouve les employés qui sont souvent les premiers concernés par les pratiques et politiques RH évoquées et potentiellement mises en place par l'organisation.

De façon plus détaillée, l'échantillon se compose de sept hommes et deux femmes âgés entre 25 et 61 ans avec une moyenne d'âge dépassant légèrement les 40 ans. Chacune des entreprises est considérée comme innovante au sein de son secteur et elles sont très différentes en termes de taille. La première organisation est une multinationale composée de plus de 6000 collaborateurs, la deuxième est une moyenne entreprise en expansion significative puisqu'ils ont doublé leur nombre de collaborateurs en deux ans pour désormais s'établir à 110 travailleurs et la dernière est une petite entreprise puisqu'elle fait travailler moins de 50 collaborateurs.

Tableau 1: Présentation de l'échantillon

Description de l'entreprise	Type de collaborateurs	Fonction	Année(s) dans l'entreprise	Genre	Âge
Groupe international composé de 5 grands secteurs et rassemblant 6000 collaborateurs	Cadre/dirigeant 1	General Manager d'une BU de 100 personnes	2 ans et demi	Femme	42
	Spécialiste RH 1	Group Talent Acquisition Manager	1 an et demi	Homme	31
	Employé 1	Senior R&D Project Engineer	8 ans	Homme	32
Entreprise belge dans le secteur de l'équipement médical composé de 110 collaborateurs	Cadre/dirigeant 2	Head of Operations	1 an	Homme	40
	Spécialiste RH 2	Directeur des ressources humaines	1 an et demi	Homme	45
	Employé 2	Assistante de direction	1 an	Femme	37
Centrale d'achat belge dans le secteur de la grande distribution composé de 45 collaborateurs	Cadre/dirigeant 3	Administrateur délégué	16 ans	Homme	61
	Spécialiste RH 3	Responsable des ressources humaines	7 ans	Homme	53
	Employé 3	Data Analyst	4 ans	Homme	25

Le tableau ci-dessus représente un récapitulatif des informations de ces trois organisations et des neuf personnes interrogées au sein de celles-ci. Il est important de préciser que les entreprises et les collaborateurs ont été anonymisés comme nous l'avions mentionné aux répondants au début de chacun des entretiens.

1.6 Techniques de recueil de données

Afin de mener à bien cette étude qualitative, nous avons décidé, pour rappel, de procéder à des entretiens individuels. Dans le but d'obtenir les meilleures réponses et informations possibles, nous nous sommes interrogés sur la meilleure méthode à employer. Le manuel d'Oslo explique qu'il existe quatre méthodes principales pour mener des enquêtes par questionnaire : en ligne, par la poste, par téléphone avec assistance d'un ordinateur et par interview personnelle assistée par un ordinateur (OECD, 2018). La méthode utilisée dans notre cas est la dernière. Elle est orale, les questions étant lues en direct au répondant.

Cette même source explique que les enquêtes par questionnaire sont bien adaptées pour obtenir des informations qui ne sont pas disponibles à partir d'autres sources, à condition que les personnes interrogées aient la capacité et la motivation nécessaire pour fournir des informations véridiques et précises (OECD, 2018). Dans notre cas, il est clair qu'obtenir de nouvelles informations, peut-être plus personnelles et singulières que dans notre revue de littérature, est l'un de nos objectifs en parallèle avec la confirmation ou l'objection des hypothèses formulées dans la première partie de ce mémoire.

Étant donné qu'une bonne conception des questions et une bonne présentation du questionnaire peuvent améliorer la qualité des données, augmenter les taux de réponse et améliorer la comparabilité entre les différents répondants (OECD, 2018), nous avons tâché de rédiger un questionnaire répondant à certaines exigences.

En effet, afin de composer un questionnaire de qualité, il est préférable que les questions soient courtes, rédigées dans un langage simple et sans ambiguïté. Il est également important d'éviter les répétitions et d'éliminer les questions qui demandent plusieurs éléments d'information (OECD, 2018). Galesic et Bosnjak (2009) vont dans le même sens et affirment que le questionnaire doit être aussi court que possible, présenter une structure logique et comporter

des instructions claires. Selon ces auteurs, la qualité des réponses peut diminuer pour les questions placées à la fin d'un long questionnaire (Galesic et Bosnjak, 2009).

Une autre manière d'améliorer la qualité des données obtenues est de réduire la lassitude des répondants et entretenir leur motivation à fournir des réponses complètes. Ces deux facteurs sont également influencés par la longueur des questions mais la motivation peut être améliorée par des questions pertinentes et intéressantes pour les répondants. Enfin, dans la mesure du possible, les concepts et définitions doivent être inclus dans les questions et expliqués si nécessaire afin de faciliter la compréhension du répondant (OECD, 2018).

Deux autres facteurs à ne pas négliger lorsque l'on rédige un questionnaire sont l'importance de l'ordre des questions et la classification. D'une part, le Manuel d'Oslo nous apprend que la compréhension d'une question par un répondant peut être influencée par les informations obtenues à partir de questions placées plus tôt dans le questionnaire et d'autre part les questions doivent être classées par thème de manière à les regrouper sur un sujet similaire (OECD, 2018).

Après avoir pris en compte toutes ces informations concernant la rédaction d'un questionnaire de qualité, nous avons tout d'abord rédigé une première ébauche avant de la corriger à plusieurs reprises pour arriver au résultat final que vous pouvez retrouver en annexe (Annexe N° 4). Il est à noter que notre guide d'entretien a été construit de manière à être semi-directif afin de laisser de la marge et de la liberté à nos répondants lorsqu'ils formulaient leurs réponses.

Pour terminer cette section, il est nécessaire de préciser que les interviews ont été réalisées de manière individuelle pour chacun des répondants afin que tout le monde se sente libre de pouvoir donner son avis et ses impressions sans devoir censurer ses propos dû à la présence d'un autre collaborateur. En effet, l'on peut penser qu'un employé aurait été fortement influencé par la présence d'une personne appartenant à une autre de nos catégories, particulièrement celle de cadre ou dirigeant. En ayant opéré de cette manière, on évite probablement qu'une certaine influence existante en interne n'ait de trop grosses conséquences sur les réponses.

Enfin, la grosse majorité des entretiens se sont déroulés par visio-conférence à travers l'outil de communication Teams et ce, principalement dû aux circonstances actuelles liées à la crise sanitaire mondiale que nous vivons cette année. Un seul entretien s'est déroulé en présentiel

lors duquel la distanciation sociale et autres gestes barrières intégrés désormais à nos habitudes ont été scrupuleusement respectés.

1.7 Avantages et limites de la méthodologie

La méthodologie utilisée pour la réalisation de notre étude possède des avantages mais aussi des limites. D'une part, à travers notre questionnaire semi-directif, Zhou et Shalley (2003) nous confirment que des informations plus riches et plus détaillées peuvent être recueillies au contraire d'une étude de type quantitative (Zhou & Shalley, 2003). D'autres auteurs ont ce point de vue comme Miles et Huberman (1994) qui expliquent qu'un des avantages de l'étude qualitative se trouve dans sa faculté à capturer la situation étudiée dans sa totalité (Miles & Huberman, 1994). Pour étayer les propos de ces derniers auteurs d'une manière un peu plus pratique, notre méthodologie nous a par exemple servi pour recouper les entretiens au sein d'une même entreprise ce qui nous a permis d'approcher et d'évaluer les dynamiques internes de ces entreprises.

Néanmoins, il est important également de prendre conscience des aspects négatifs qu'implique cette méthode. Bien que les données collectées soit riches et bien souvent intéressantes, elles ne sont pas forcément fiables (Thiétart, 2007). En effet, aucun de nos répondants n'avait une quelconque contrainte en ce qui concerne la véracité des informations qu'il nous a relaté. D'autre part, elles ne sont pas généralisables (Zhou & Shalley, 2003) puisque nous n'avons interrogés que très peu de personnes, travaillant dans très peu de secteurs et occupant très peu de fonctions différentes.

2 Chapitre II : Présentation et analyse des résultats

2.1 Compte-rendu des entretiens

Au cours de cette recherche empirique, nous avons réalisé neuf entretiens d'une durée variant de trente à soixante minutes, représentant au total un peu plus de sept heures d'interviews.

Tous ces entretiens ont été enregistrés via le logiciel Quick Time Player, avec l'accord au préalable des intervenants, afin de pouvoir les réécouter et les retranscrire. En effet, tous les entretiens ont été retranscrits de manière complète (Annexes N° 5 à 13) dans un but de transparence et de fiabilité d'une part mais aussi afin d'avoir accès à toutes les données et permettre une analyse la plus complète possible.

2.2 Analyse thématique

2.2.1 Introduction et théorie

Selon Paillé, l'analyse qualitative dans sa forme essentielle est « une démarche discursive et signifiante de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène (Paillé, 2007).

Ce même auteur poursuit en décrivant l'analyse qualitative comme « une utilisation des mots comme outil unique de travail, comme mode d'approche et d'examen rigoureux des données de recherche, qu'il s'agisse du verbatim des entretiens, des notes d'observation, des documents recueillis sur les terrains étudiés, etc. Les mots ne sont pas utilisés pour ajouter aux mots déjà existants, mais pour les reformuler en des termes plus synthétiques, pour les expliciter en réussissant à bien nommer les phénomènes rapportés par les sujets ou observés par le chercheur, voire pour construire des modèles et des théorisations permettant de rendre compte de la logique des expériences ou des dynamiques patiemment examinées ou observées par le chercheur. » (Paillé, 2007).

Il existe beaucoup de méthodes qualitatives différentes. Pour ce travail, nous avons choisi de procéder via une analyse thématique. Celle-ci implique, dans les verbatim ou les documents analysés, l'inscription de thématiques, c'est-à-dire des mots ou des groupes de mots permettant de cerner graduellement l'essentiel du message ou du témoignage analysé (Paillé, 2007).

Afin de réaliser cette analyse thématique, nous avons décidé de se baser sur notre guide d'entretien. En effet, celui-ci discerne de manière claire les différents thèmes, concepts et dimensions identifiées dans notre revue de littérature. Nous nous sommes également basés sur les six hypothèses que nous avons formulés dans la théorie et qui sont schématisées dans la section cadre conceptuel. Nous espérons ainsi mettre en relation et confronter les idées et opinions de nos interlocuteurs et en tirer nos propres enseignements.

2.2.2 Importance grandissante de l'innovation dans le monde professionnel

Un premier thème à analyser est l'importance sans cesse grandissante de l'innovation dans le monde professionnel. En effet, Peters (1997) mentionnait déjà cette donnée il y a longtemps faisant état d'un monde des affaires où l'innovation constante est la seule stratégie de survie pour l'individu et l'organisation. Certains de nos répondants vont dans son sens en affirmant que *« l'innovation est nécessaire pour au moins tenir la longueur et idéalement prendre un lead dans certains domaines »* (Employé 1), un autre intervenant déclare que *« l'innovation en général permet de survivre car les sociétés qui n'innovent pas sont vouées à terme à disparaître »* (Spécialiste RH 3) ou encore que *« l'innovation en soi est une obligation pour nous car elle nous est dictée par notre mission d'entreprise. C'est quelque chose qui fait partie de nos valeurs et qui est poussée naturellement car c'est comme ça que le groupe existe. »* (Spécialiste RH 1). Pour conclure ce paragraphe, nous remarquons que selon nos répondants, l'innovation n'est pas seulement constante comme l'affirme Peters, elle est nécessaire voire obligatoire.

Pour d'autres, l'innovation n'est pas qu'une stratégie de survie mais bien une priorité absolue. Ces répondants semblent s'accorder avec les dires de Popa et ses collègues qui expliquaient que la capacité à développer de nouvelles idées et innovations est devenue une priorité pour de nombreuses organisations notamment car la concurrence intense et les progrès technologiques ont fait de l'innovation une source d'avantage concurrentiel (Popa et al., 2010). Le spécialiste RH de l'entreprise 2 explique qu'« on innove tous les jours. L'innovation est notre core business, c'est ce qui nous permet de gagner des parts de marchés et qui permet donc à la société de se développer. Sa collègue va dans le même sens en affirmant que *« l'innovation dans notre entreprise, c'est vraiment le cœur de notre métier. D'ailleurs c'est le secteur de l'entreprise dans lequel on investit le plus. Le gros du bénéfice est réinvesti en recherche et développement pour favoriser l'innovation. »* (Employé 2). Un troisième intervenant fait référence à l'innovation comme source d'avantage concurrentiel en déclarant que *« l'avantage*

concurrentiel passe aujourd'hui par l'innovation que l'on met en place qui elle-même passe par la différenciation. » (Employé 3).

Bien que nous n'en ayons pas parlé dans notre revue de littérature, nous trouvions intéressant de se pencher sur l'analyse de l'importance de l'innovation au vu de la situation de crise sanitaire actuelle que nous vivons avec tout ce que cela représente comme nécessité d'adaptation pour les entreprises. Certains n'ont pas changé leurs habitudes puisque *« l'innovation est extrêmement importante pour le groupe, il faut savoir qu'en ces temps difficiles que nous vivons avec la Covid, c'est un budget qui n'a pas diminué dans le but de conserver le plus possible d'innovation. »* (Cadre 1) et d'autres ont souligné son importance encore plus grande *« l'innovation a été essentielle au vu de la crise sanitaire »* (Spécialiste RH 3) afin de ne pas être dépassé par leurs concurrents dans ce domaine : *« Je pense que si l'on ne prend pas le train en marche, qui a déjà démarré depuis longtemps et qui s'est accéléré avec la crise sanitaire actuelle, on ne va pas s'en sortir. »* (Employé 3).

2.2.3 Innovation incrémentale versus disruptive

Il est intéressant de s'intéresser aux types d'innovation qui sont le plus souvent mises en place dans les organisations que nous avons interrogées et notamment sur la différence que font les intervenants entre les innovations incrémentales ou progressives et les innovations disruptives ou radicales. Pour rappel, c'est le site web *The Innovation Policy Platform* qui nous avait aidé à saisir la différence en définissant d'une part l'innovation incrémentale comme un produit, un service, un processus, une organisation ou une méthode existante dont les performances ont été sensiblement améliorées ou actualisées (The Innovation Policy Platform, 2020). D'autre part, l'innovation disruptive était décrite comme une innovation ayant un impact significatif sur un marché et sur l'activité économique des entreprises de ce marché (The Innovation Policy Platform, 2020).

Il semblerait que le but principal de certains répondants, lorsqu'il est réalisable, est de mettre en place des innovations disruptives puisqu'elles ont un plus grand impact sur le marché : *« Le groupe vise les innovations disruptives car c'est le mieux pour se différencier des concurrents. »* (Cadre 1). Il y a également *« des cas où l'on fait de l'innovation disruptive car le marché est nouveau et donc par définition l'innovation est disruptive car il n'y a rien sur quoi incrémenter. »* (Employé 1). Cependant, implémenter uniquement des innovations de ce type est

peu probable selon leur collègue spécialiste en ressources humaines : « *Commencer à dire que tout est disruptif, c'est impossible et ce n'est pas vrai.* » (Spécialiste RH 1).

Au demeurant, la majorité des intervenants nous ont confié que leurs entreprises mettaient en œuvre les deux types d'innovation. « *On a les deux. On tente d'être en amélioration constante de nos produits. On est vraiment dans les deux, autant radical qu'incrémental.* » (Spécialiste RH 2). Son collègue va dans le même sens : « *Je crois que par le passé, ça été beaucoup incrémental dans notre société. Néanmoins, au niveau du développement produits on a une feuille de route avec des tout nouveaux produits donc là on est plus dans le disruptif.* » (Cadre 2).

Il paraît d'ailleurs plus facile de lancer des innovations incrémentales : « *C'est les deux évidemment mais c'est beaucoup plus souvent des innovations incrémentales. La seule innovation radicale un peu récente chez nous, c'est l'e-commerce pour le reste c'est plutôt de type incrémental.* » (Cadre 3). Et une cadre pense qu'en passant par plusieurs innovations de ce type, cela pourrait mener à la disruption : « *Je crois que la volonté du groupe est d'aller jusqu'au disruptif mais à l'heure actuelle on est plus dans l'incrémental, on n'a pas encore franchi ce cap. Peut-être qu'en passant par plusieurs étapes d'innovations incrémentales, on arrivera aux innovations disruptives.* » (Cadre 1).

Ces témoignages semblent être en accord avec les dires de cette même source qui, pour rappel, expliquait que l'innovation incrémentale est la forme dominante d'innovation au sein des entreprises car l'innovation radicale implique généralement un processus long, complexe et risqué (The Innovation Policy Platform, 2020). Un répondant a d'ailleurs confirmé cette hypothèse : « *Les innovations de type disruptive, ce sont des projets à plus long terme et qui vont prendre des années à être affinés tandis que nos innovations incrémentales se font tout au long de l'année, vraiment à la demande du client.* » (Employé 2).

Dernièrement, la taille et la structure organisationnelle de l'entreprise s'avère également être des facteurs importants lorsque l'on aborde ce sujet, notamment avec l'entreprise 3 : « *Nous mettons plus des innovations incrémentales en place car nous ne sommes pas une grosse organisation.* » (Employé 3). « *Je pense que nous ne sommes pas dans le disruptif pour plusieurs raisons. La principale c'est qu'on est une centrale qui sert des magasins intégrés et franchisés. À ces magasins franchisés, on ne peut pas leur imposer les mêmes choses que l'on ferait pour les intégrés. On doit donc faire de l'évolutif.* » (Spécialiste RH 3).

2.2.4 Pratiques ou politiques RH et lien avec l'innovation

Pour toutes les pratiques ou politiques RH que nous analyserons de manière individuelle en tentant d'établir un lien avec l'innovation, nous procéderons en comparant les convergences et les divergences dans les dires de chaque type de collaborateur. Il y aura donc une analyse des affirmations des cadres puis un examen de ce que nous communiquent les spécialistes en ressources humaines avant de se concentrer sur les explications des employés. C'est ce que l'on va appeler une analyse thématique horizontale. Cela nous permet de comparer des personnes travaillant à peu près au même degré de responsabilité et ayant des attentes qui peuvent se ressembler au niveau de la GRH.

2.2.4.1 Travail en équipe

2.2.4.1.1 Analyse des cadres ou dirigeants

En ce qui concerne la récurrence à laquelle la pratique de travail en équipe est mise en place au sein de leur organisation, nos trois cadres semblent s'accorder et insistent notamment sur l'importance de cette pratique. « *Le travail en équipe, c'est vraiment la force de notre business unit. Notre slogan en fait mention d'ailleurs. C'est essentiel car l'on ne fait que des projets. Cela veut dire que notre force, c'est le brainstorming, ce qu'on apporte avec notre expertise et notre cerveau et il est évident qu'il y a plus dans plusieurs têtes que dans une seule. Il y a donc très souvent des échanges en équipes.* » (Cadre 1). « *Le travail en équipe, c'est l'ADN de notre entreprise. On a des valeurs et l'esprit d'équipe fait partie des valeurs de notre entreprise.* » (Cadre 2). « *Oui c'est une pratique courante pour d'une part récolter le maximum de données, de compétences, d'informations et pour mobiliser et motiver tout le monde, être sûr que tout le monde va dans le même sens.* » (Cadre 3).

Ce dernier dirigeant fait état de la notion de pluridisciplinarité avec un apport de compétences et de connaissances différentes au sein de ces équipes. De nouveau, cet élément paraît prépondérant pour tous les cadres lorsqu'il s'agit de former des équipes de travail. « *Au niveau du travail en équipe, il y a très peu de sujets qui ne sont pas pluridisciplinaires. On va aller chercher une ressource dont on a besoin, qui a la compétence ou qui a la connaissance dans le sujet qui nous occupe. Il faut aussi des personnes capables de faire le liant, un peu généraliste, capable d'être crédible et de comprendre tout le monde.* » (Cadre 2). « *On a des équipes très*

pluridisciplinaires avec un apport de compétences et de connaissances différentes. Tous ces gens sont liés par le même projet. (Cadre 1). « *Pour les projets innovants, ce sont uniquement des équipes pluridisciplinaires.* » (Cadre 3).

Cette dernière affirmation va dans le sens d'Ito (1995) qui expliquait, pour rappel, que le développement d'un nouveau produit ou service spécifique est souvent le résultat de la pratique consistant à former des équipes dès les premières étapes et à les faire fonctionner avec du personnel sélectionné dans divers services. C'est d'ailleurs dans cette pluridisciplinarité des équipes que peut se trouver la source de l'innovation : « *C'est dans le pluridisciplinaire et dans les équipes que l'on a amené des solutions innovantes qui prennent en compte plusieurs aspects, d'autres manières transversales de voir la situation.* » (Cadre 2) ou de meilleures performances en termes d'innovation : « *En termes de performances innovantes, je pense qu'il est impossible de faire de l'innovation seul dans son coin car derrière, cette innovation doit être vendue, appliquée, comprise et partagée par les collaborateurs.* » (Cadre 3).

Pour conclure, les trois dirigeants que nous avons interrogés ont tous répondu par la positive à la question de savoir s'ils établissaient un lien entre le travail en équipe et l'innovation de leur organisation. Un en expliquant un peu sa pensée « *Oui je pense qu'il y a un lien direct si chacun a la volonté d'avancer et de pousser le projet d'équipe vers le haut afin d'augmenter la capacité à innover.* » (Cadre 3) et d'autres de manière moins loquace « *Oui, il y a clairement un lien.* » (Cadre 1), « *Oui* » (Cadre 2).

2.2.4.1.2 Analyse des spécialistes en ressources humaines

Les spécialistes en ressources humaines ne remettent pas en cause les dires de leurs cadres en ce qui concerne la pluridisciplinarité des équipes et la nécessité de cette pratique au sein de leur organisation : « *Le travail en équipe fait partie intégrante de la façon de fonctionner du groupe. Tout ce que l'on vend, ce sont des projets donc oui ce sont des équipes et elles sont très pluridisciplinaires.* (Spécialiste RH 1). « *Le travail en équipe est vraiment essentiel chez nous.* » (Spécialiste RH 2).

Par ailleurs, il est intéressant de se rappeler du travail d'Amabile (1997) et de faire un parallèle avec les explications des spécialistes RH. Amabile expliquait que le management de l'innovation implique la mise en place de groupes de travail efficaces représentant une diversité

de compétences, « *Nous sommes dans une entreprise où il y a énormément de métiers différents et de compétences différentes qui doivent s'assembler entre elles pour donner un produit fini. Les équipes sont donc pluridisciplinaires.* » (Spécialiste RH 2) et étant composés d'individus qui se font confiance et communiquent bien entre eux, « *On est organisé en équipes. On a besoin d'avoir une certaine coordination entre tous ces services, ce qui nous permet de parler la même langue à tous les étages et de garder une cohérence parmi tout ce que l'on fait et propose.* » (Spécialiste RH 3) remettent en question les idées des autres de manière constructive, se soutiennent mutuellement « *Les liens que tu forges à travers le travail en équipe permettent un échange de bons procédés qui soient techniques ou intellectuels.* » (Spécialiste RH 1) et s'engagent dans le travail qu'ils font (Amabile, 1997).

Pour terminer cette section, nous nous sommes de nouveau intéressés au potentiel lien direct ou indirect qu'établissait les spécialistes RH entre le travail en équipe et l'innovation. Dans ce cas-ci, il est intrigant de lire que les avis de nos répondants ont divergé. Tandis que l'un y « *établit un lien direct* » (Spécialiste RH 1) mais plutôt dans une certaine globalité de l'apport du travail en équipe « *Je pense que le travail en équipe augmente fondamentalement la performance, lorsque c'est bien utilisé, bien encadré et bien fait. Et cela pour quasiment n'importe quel thématique, pas forcément juste pour l'innovation.* » (Spécialiste RH 1). Un autre spécialiste en ressources humaines estime pour sa part que « *l'innovation vient souvent de l'idée d'une ou deux personnes mais rarement plus.* » (Spécialiste RH 2). Enfin, notre dernier spécialiste RH établit un lien plutôt indirect en évoquant une « *synergie entre tout ça parce que si l'on n'a pas la même vision entre toutes les parties, on risque des dérapages assez importants.* » (Spécialiste RH 3).

2.2.4.1.3 Analyse des employés

Lorsque nous abordons cette pratique RH avec les employés, la première chose qui saute aux yeux est que chacun vit le travail en équipe de manière différente en fonction des spécificités de son entreprise. Par exemple, l'employé du grand groupe international nous explique que son organisation est composée de « *beaucoup de petites business units (BU) qui travaillent en semi-autonomie. En fait, mon rôle, en tant que membre de la direction du développement est de servir de 'réseuteur', de metteur en commun. Il est donc très important pour nous de savoir ce qui a déjà été fait ou été exploré dans tel ou tel BU afin de pouvoir les mettre en relation pour partager les bonnes pratiques et éviter de réinventer la roue.* » (Employé 1). Sa dernière phrase

semble être en accord avec les écrits de Laursen et Foss (2003) qui expliquaient que le travail en équipe implique qu'il est possible de mieux utiliser les connaissances locales, ce qui permet d'améliorer les processus et peut-être apporter des améliorations mineures aux produits.

Selon notre deuxième intervenante, le secteur de l'organisation joue également un rôle sur la pratique du travail en équipe : *« Oui, on travaille beaucoup en équipe, surtout en R&D et en quality management dû aux nombreux contrôles à réaliser au vu de notre secteur. »* (Employé 2).

Par ailleurs, elle rejoint les répondants des autres catégories de collaborateurs sur le concept de pluridisciplinarité des équipes et des projets : *« Il y a beaucoup de projets qui nécessitent d'avancer en parallèle ce qui implique que plusieurs départements différents travaillent de concert. Dans ce cas-là, il y a donc un apport pluridisciplinaire de connaissances et de compétences. »* (Employé 2). Enfin, selon le dernier employé, la petite taille de son organisation exerce une influence positive sur l'entraide et le travail en équipe : *« Nous sommes vraiment une petite structure et donc tout le monde se connaît et doit s'entraider. On fonctionne tous dans le même bateau donc tout ce qui est travail d'équipe, c'est ancré en nous. »* (Employé 3).

Dernièrement, nous nous sommes concentrés sur le potentiel lien direct ou indirect entre le travail en équipe et l'innovation selon nos trois employés. Pour le plus jeune des trois, cela paraît évident : *« Oui, c'est sûr et certain. Je pense que l'innovation, c'est un travail en équipe en tant que tel. Si toute l'entreprise ne regarde pas dans la même direction, le projet d'innovation est voué à disparaître. »* (Employé 3). En ce qui concerne l'employé du grand groupe, cette pratique pourrait être mieux structurée : *« Concrètement, ce n'est pas structuré, on est les 'réseuteur' mais il n'y a pas une façon de faire classique, c'est un peu nous qui bidouillons avec des collaborateurs que nous connaissons pour mettre en commun. Je pense que c'est un manque de notre côté. »* (Employé 1) tout en pointant la probable raison, à savoir la prépondérance de l'opérationnel sur l'innovation : *En conclusion, est ce que c'est important ? Oui. Est-ce que cela se fait ? Oui mais pas assez à mon sens. Le problème de l'innovation selon moi, c'est que cela passe toujours en second par rapport à l'opérationnel, au day-to-day, aux urgences. »* (Employé 1). Enfin, la dernière employée n'a pas l'air d'être en bonne position pour nous répondre de manière convaincante : *« Cela dépend. Je me répète souvent mais tout se passe en R&D, c'est ce département qui centralise tout ce qui va être innovation et qui va se répercuter sur les différentes équipes, les différents métiers. »* (Employé 2).

2.2.4.1.4 Conclusion

Tout d'abord, nous remarquons que tous nos répondants affirment que la pratique du travail en équipe est récurrente et essentielle au sein de leur organisation. ADN de l'entreprise, valeur du business ou partie intégrante du fonctionnement du groupe sont les termes que nous pouvons souligner pour mettre en évidence les propos de nos interlocuteurs. Cependant, le travail en équipe est vécu différemment par chacun et ce, en fonction des spécificités de l'organisation. Nous constatons par exemple que certains facteurs comme la taille, la structure, et le secteur de l'organisation influencent les réponses de nos trois employés interrogés.

Par ailleurs, lors de la formation des équipes, la grande majorité de nos répondants estime que la pluridisciplinarité est nécessaire car elle permet un apport de compétences et de connaissances différentes. D'ailleurs les trois cadres semblent s'accorder sur le besoin d'équipes pluridisciplinaires lorsqu'il s'agit de travailler sur des projets innovants ou d'implémenter des solutions innovantes. Les trois cadres établissent un lien concret entre le travail en équipe et l'innovation.

Pour ce qui est des spécialistes en ressources humaines, les avis divergent. Pour le spécialiste du grand groupe, le lien est évident et généralisable car le travail en équipe augmente les performances de n'importe quel domaine tandis que le deuxième spécialiste RH n'est pas d'accord puisqu'il estime que l'innovation vient souvent de l'idée d'une ou deux personnes.

Enfin, tandis qu'un des employés est convaincu et estime que l'innovation est un travail d'équipe en tant que tel, un autre exprime sa frustration car selon lui, ce n'est pas assez structuré et surtout cela passe toujours au second plan par rapport à l'opérationnel au sein de son groupe.

En conclusion, nous avons formulé l'hypothèse I comme ceci : « La formation de groupes interdisciplinaires et le travail en équipe favorisent l'innovation des entreprises. » Sans pouvoir la confirmer avec certitude, il semblerait que la majorité des témoignages de nos répondants soient en accord avec cette hypothèse. Dès lors, nous la soutenons.

2.2.4.2 Acquisition et partage des savoirs et connaissances

2.2.4.2.1 Analyse des cadres ou dirigeants

Lorsque nous abordons la thématique de l'acquisition et du partage des savoirs et des connaissances avec les cadres, nous entamons d'abord la discussion avec la stratégie d'open innovation. Nous estimons qu'il est important de définir à quel point les entreprises interrogées mettent en place cette pratique car, comme décrit dans la théorie, certains auteurs pensent que cette stratégie d'open innovation aide les entreprises à développer de nouvelles combinaisons

de savoirs qui sont utiles pour être innovantes (Katila & Ahuja, 2002 ; Leiponen & Helfat, 2011), enrichissant ainsi le réservoir de solutions disponibles pour résoudre les défis de l'innovation inhérents à l'entreprise (Dahlander et al., 2016).

Au sein d'une première entreprise, il semblerait que cette pratique soit déjà bien ancrée dans les habitudes : *« Au niveau de la connaissance scientifique, notamment en termes de publication, on lit beaucoup ce qui s'écrit, on a des collaborateurs qui publient. On est donc dans les étapes de recherche à ce niveau-là. »* (Cadre 2). Pour la petite entreprise, cela se fait mais de manière moins récurrente : *« Ça nous arrive, on va parfois chercher l'expertise de spécialistes ou alors on engage des prestataires spécialisés qui sont là pour compléter les connaissances internes car on est certain qu'ils sont à jour au niveau technologique et c'est indispensable. »* (Cadre 3). De façon plus étonnante, le grand groupe international ne semble pas être très avancé dans cette stratégie : *« Cette pratique RH est peut-être un point faible chez nous. Parfois, on va faire appel à un expert que l'on connaît ou à des laboratoires partenaires. On a ce réflexe d'aller chez les experts que l'on connaît et l'on devrait parfois faire différemment. Il n'y a pas assez de stratégie mise en place. »* (Cadre 1).

Toujours sur cette thématique, nous nous sommes concentrés sur le partage des informations entre les collaborateurs au sein de l'organisation. De nouveau, la première cadre interrogée n'est pas satisfaite de ce qui est mis en place au sein de son groupe : *« Le partage de connaissances ne se fait pas assez, très honnêtement. On met en place certains outils comme le knowledge management soit en situation de crise, comme lorsqu'il y a un préavis, soit de manière plus calme lorsque l'on sait qu'il (ndlr : le collaborateur) va être pensionné. Dans la pratique, cela ne se fait pas bien car tout le monde fait passer l'opérationnel avant ce genre de choses. L'opérationnel passe avant tout, en fait. »* (Cadre 1). Les deux autres intervenants nous expliquent que rien n'a été fait de manière structurelle au sein de leur organisation : *« Au niveau du partage et de la diffusion, cela reste encore très spontané et donc le savoir n'est pas forcément bien partagé aujourd'hui, on n'a pas de base de knowledge management. »* (Cadre 2) et donc que le savoir et les connaissances sont partagés de manière très pragmatique, *« par exemple un collaborateur qui explique comment cela se passait dans une autre entreprise »* (Cadre 3).

Comme d'habitude, nous terminons l'analyse de cette thématique en posant la question à nos répondants sur l'éventuel lien qu'ils établissent entre l'acquisition et le partage des savoirs et connaissances d'une part et l'innovation d'autre part. Selon nos trois cadres, la relation entre

est très claire : « *Alors, je dirais que oui.* » (Cadre 1), « *Oui clairement car selon moi l'innovation c'est une idée, quel que soit le domaine et quel que soit la manière, qui est transmise à quelqu'un d'autre, donc oui.* » (Cadre 2), « *Oui, certainement.* » (Cadre 3).

Néanmoins, nous n'étions que peu satisfaits de leurs réponses assez courtes et leur avons donc demandé d'explicitier leurs propos avec un exemple concret. L'exemple de la cadre du groupe international est très pertinent en termes de diffusion et de partage des informations : « *Il y a l'ITM (Innovation & Technology Management) où plein de personnes exposent des sujets, préparés en équipe et présentent cela devant les experts du groupe. Cela sollicite des discussions, cela foisonne d'idées et il y a généralement derrière des actions qui aboutissent et qui ont menés à des projets d'innovations.* » (Cadre 1). Notre deuxième cadre met en avant l'importance que chacun des collaborateurs peut avoir au sein d'une entreprise en termes de partage des savoirs : « *Il y avait une machine pour laquelle nous n'étions plus compétitifs et nous avons donc lancé une campagne d'appels à idées. De là, un magasinier a amené une idée, qui a été exploitée et cela a abouti à une réduction de coût. Si cela était restée dans les bureaux, cette solution-là n'aurait jamais pu voir le jour.* » (Cadre 2). Enfin, le dernier cadre va dans le même sens en termes d'apport de connaissances et compétences que chacun peut amener pour favoriser l'innovation : « *Pour tout ce qui est processus, on a eu pas mal d'innovation en termes d'exploitation des outils marketing. Là, il y a vraiment eu un apport de plusieurs départements et de certains jeunes qui sortaient des études avec de nouveaux outils. Le fait d'avoir ces différents apports nous a permis d'optimiser et probablement plus innover.* » (Cadre 3).

En conclusion, trois exemples pertinents et concrets qui tendent à démontrer que l'acquisition, le partage et la diffusion des savoirs et connaissances peuvent avoir une influence sur l'innovation des entreprises.

2.2.4.2.2 Analyse des spécialistes en ressources humaines

C'est en abordant la question de la stratégie d'open innovation avec nos spécialistes RH que nous avons eu les réponses les plus intéressantes. Notre premier intervenant confirme que son groupe est partisan de cette stratégie favorisant l'innovation : « *L'innovation a toute son importance dans le groupe et l'on travaille en partenariat avec des universités et des chercheurs. Nous sommes donc souvent impliqués dans des projets où l'on va chercher des experts externes ou bien où l'on travaille avec des universités.* » (Spécialiste RH 1) tout en expliquant les limites inhérentes à cette pratique : « *Il y a une certaine limite à l'open innovation, il ne faut pas non plus partager tout son savoir-faire. La boîte se base sur nos experts, nos savoirs et ce que l'on fait et sans ça, on ne vaut plus grand-chose.* » (Spécialiste RH 1) et conclut donc en disant :

« Oui, on est partisan de cette méthodologie mais il faut arriver à trouver un bon équilibre entre la sécurité du savoir et le partage des savoirs et connaissances. » (Spécialiste RH 1).

Le deuxième spécialiste en ressources humaines est également très partagé sur cette pratique : *« Oui et non. » (Spécialiste RH 2).* D'une part, *« Non, car on se méfie très fort des flux de connaissances venant de l'extérieur parce qu'il y a un risque de ne pas maîtriser la ressource. Étant donné que nous sommes en croissance, on essaye de tout mettre en œuvre pour que cette connaissance soit définitivement intégrée à l'entreprise pour sécuriser le savoir dans la société et essayer que ce savoir ne se communique potentiellement à des concurrents. » (Spécialiste RH 2)* et d'autre part *« Oui, car nous travaillons parfois avec des chercheurs et des universités mais l'on reste très prudent par rapport à ça. » (Spécialiste RH 2).*

Dernièrement, le spécialiste en ressources humaines de la plus petite entreprise est convaincu du bienfait d'évaluer ce qu'il se passe ailleurs : *« On est très attentif à ce qu'il se fait en externe. Il y a une stratégie qui est mise en place à travers une analyse et un benchmark pour évaluer notre niveau par rapport aux autres, notamment en termes d'innovation. C'est absolument indispensable de rester au courant car l'on serait très vite dépassé par la technologie et l'innovation avant même de s'en rendre compte. On doit rester dans le coup. » (Spécialiste RH 3).*

La rotation des postes est une deuxième pratique RH en lien avec cette thématique d'acquisition et de partage des savoirs et des connaissances. En effet, il est judicieux de se rappeler de l'étude de Laursen et Foss (2014) expliquant qu'on peut s'attendre à ce qu'un partage accru des connaissances grâce à la rotation des postes et à une diffusion accrue des informations facilitée par l'IT contribuent positivement aux performances en matière d'innovation.

Selon le spécialiste en ressources humaines de la centrale d'achat, c'est compliqué à mettre en place : *« La rotation des postes n'est pas toujours évidente chez nous. Il y a très peu de rotations dans les responsables. Au plus on monte dans la hiérarchie, au moins on va pouvoir passer d'une position à une autre transversalement. » (Spécialiste RH 3).* Il est probable que la structure et la relative petite taille de son organisation ne favorise pas la mise en place de cette pratique.

C'est d'ailleurs ce qu'un autre spécialiste RH tend à confirmer : *« Pas assez car nous sommes toujours dans une dimension PME. » (Spécialiste RH 2).* Cependant, leur croissance actuelle risque de faire bouger les lignes : *« On est à la croisée des chemins car en tant que petite société, tu ne peux pas le faire car tu n'as pas les ressources pour multiplier les différentes fonctions. Maintenant, on arrive à une taille un peu plus critique avec une aisance financière plus grande. On va donc commencer à multiplier les profils et la question de la rotation des postes se posent*

clairement, tant pour l'épanouissement et l'engagement des personnes que pour le partage des informations et la sécurisation de ces connaissances-là. » (Spécialiste RH 2).

Au sein du grand groupe international, l'on a bien conscience des avantages que peut générer cette rotation des postes et l'on y travaille sérieusement : *« C'est ma grande 'roadmap' depuis que je suis arrivé dans le groupe. C'est de favoriser cette mobilité interne. Il y a plusieurs raisons, notamment pour augmenter la résilience d'une entreprise ou pour faire le partage des connaissances. »* (Spécialiste RH 1). Il semblerait d'ailleurs que la crise actuelle ait favorisé cette rotation des postes : *« La crise sanitaire nous a obligé à accélérer cette pratique pour avoir des collaborateurs qui travaillent sur plusieurs projets. Pour avoir une flexibilité sur le marché, vous devez être capable de partager vos connaissances, vous devez être capable d'être plus résilient, vous devez être capable de travailler avec des gens qui sont pluridisciplinaires. »* (Spécialiste RH 1). Ils leur restent cependant pas mal à accomplir : *« Il faut donc arriver à cette spécificité-là et c'est un gros chantier aujourd'hui. Il y a donc une conscientisation de cet aspect-là. Cela commence à prendre mais ce n'est pas encore optimal. »* (Spécialiste RH 1).

Dernièrement, certains de nos spécialistes en ressources humaines constatent un lien évident *« Oui, c'est clair et c'est net. »* (Spécialiste RH 1) entre les pratiques favorisant l'acquisition et le partage des connaissances avec l'innovation. Le premier nous donne une explication claire de leurs apports : *« Ces pratiques de mobilité vont leur permettre une rencontre avec d'autres, c'est de l'ouverture, cela va avoir un impact au niveau de la réflexion, au niveau des outils. C'est une autre réalité, c'est un autre champ. Il y a un transfert et un partage des connaissances. Donc oui, il y a clairement un lien, j'en suis persuadé. »* (Spécialiste RH 1) tandis qu'un autre spécialiste RH l'explique avec un pourcentage, probablement choisi un peu au hasard mais là n'est pas l'important : *« Je pense que si on n'avait pas de partage au niveau de l'entreprise, on ne serait qu'à 60% de nos possibilités en termes d'innovation. On doit absolument partager les savoirs et les connaissances. »* (Spécialiste RH 3).

2.2.4.2.3 Analyse des employés

Les employés sont le dernier type de collaborateurs que nous analysons. Nous pouvons affirmer qu'ils sont en première ligne puisque directement concerné par les pratiques d'acquisition et de partage des savoirs et des connaissances mises en place au sein de leur organisation.

Selon l'employé du groupe international, la stratégie d'open innovation n'est pas très développée : *« Il y a ce côté conservateur où l'on va verrouiller les accès, notamment à nos propriétés intellectuelles, ce qui ne favorise donc pas l'open innovation. La sécurité des savoirs*

et connaissances est plus importante que le partage. » (Employé 1). Il conclut en expliquant que l'organisation est « Partisane, oui. Pratiquante, non. On aime bien partager mais on préfère quand les autres partagent avec nous. » (Employé 1).

Selon notre deuxième intervenante, c'est une stratégie bien établie : *« De mon point de vue, on ne se repose pas uniquement sur ce que l'on fait. On collabore avec des universités et certains centres de recherche avec qui on travaille étroitement. » (Employé 2)* avant d'expliquer l'importance de leurs clients pour innover : *« Il y a beaucoup de choses où l'on collabore directement avec le client. On va travailler en collaboration, partager un brevet ou autre, et si cela aboutit à une innovation, on pourra la mettre à disposition de tous nos autres clients. » (Employé 2).*

Enfin, l'employé de la PME va dans le même sens que son collègue spécialiste en ressources humaines et nous explique qu'ils sont très attentifs à ce qu'il se passe ailleurs sur le marché : *« On 'benchmark' pas mal sur les bonnes pratiques de nos concurrents et fournisseurs, surtout en termes d'innovation. Ce que l'on met en place est beaucoup inspiré de ce qui se fait sur le marché. En fonction de cela, on tire nos conclusions et on génère des solutions. » (Employé 3).*

Par ailleurs, les trois employés établissent un lien entre les pratiques RH favorisant l'acquisition et le partage des savoirs et connaissances avec l'innovation : *« Oui, personnellement je vois un lien. » (Employé 1), « J'en suis persuadé. » (Employé 3), « Oui. » (Employé 2).*

Selon l'employée de l'entreprise 2, il n'y a d'ailleurs aucune raison, au vu de son organisation, de ne pas partager les informations : *« Ici, il y a tellement de projets innovants différents qu'on a tout intérêt à ce que ça fonctionne globalement. C'est tellement interdépendant qu'il n'y a aucun intérêt à faire de la rétention d'informations ou de connaissances. » (Employé 2).*

L'employé de l'entreprise 1 estime pour sa part que tout n'est pas mis en place pour innover au sein de son organisation : *« Est-ce que dans l'entreprise, on examine cela à sa juste valeur ? Pas vraiment. Est-ce qu'on veut innover ou est-ce qu'on veut avoir des gens qui sont bien dans leur travail, qui connaissent ce qu'ils ont à faire ? Chez nous, on a tendance à d'abord privilégier l'efficacité organisationnelle avant l'efficacité de l'innovation. » (Employé 1).*

Enfin, le collaborateur de l'entreprise 3 est *« convaincu qu'avec cette rotation des compétences et des connaissances de chacun, on va faire travailler une synergie au sein de cette innovation. » (Employé 3).*

2.2.4.2.4 Conclusion

Pour cette deuxième conclusion, nous partirons de notre hypothèse et tenteront d'explorer les liens entre les différents termes qui la composent, le tout en relation avec les propos de nos interlocuteurs. Pour rappel, l'hypothèse II que nous avons formulé est celle-ci : « Les pratiques et politiques RH favorisant l'acquisition, le partage et la diffusion des savoirs et connaissances ont un impact positif sur l'innovation des entreprises. »

La première pratique RH abordée faisant référence à l'acquisition des savoirs et connaissances est la stratégie d'open innovation. En résumé de ce qui a été dit parmi nos répondants, nous pouvons écrire que les entreprises collaborent avec des experts et spécialistes externes, des universités, des centres de recherches, leurs clients, etc. dans un but de favoriser le partage et d'élargir leurs connaissances, ce qui ultérieurement pourrait avoir un impact positif sur l'innovation. Néanmoins, il y a une limite à cette stratégie d'open innovation et il est donc nécessaire de trouver l'équilibre entre le partage d'une part et la sécurité du savoir et des connaissances d'autre part.

La rotation des postes est la deuxième pratique RH qui se concentre plus sur le partage des savoirs et connaissances. Deux de nos spécialistes RH expliquent qu'une taille suffisamment grande est nécessaire pour effectuer de la mobilité interne. Néanmoins, lorsqu'il est possible de la mettre en place, cette pratique tend à améliorer la sécurité et le partage des connaissances et la résilience des collaborateurs toujours selon les spécialistes RH. Trois facteurs qui pourraient déboucher sur de meilleures performances en termes d'innovation.

Il est intéressant également de souligner que la cadre et l'employé du groupe international sont déçus en termes de knowledge management et d'actions mises en place pour favoriser l'innovation et estiment que l'opérationnel passe avant toute chose au sein de leur organisation.

Pour conclure, nous constatons que l'ensemble de nos interlocuteurs établissent un lien plutôt direct entre les pratiques et politiques RH favorisant l'acquisition et le partage des savoirs et connaissances et l'innovation. Selon leurs termes, cela permet entre autres, de solliciter des discussions, de faire travailler une synergie, d'avoir un impact sur la réflexion et de foisonner d'idées. À nouveau, sans confirmer ou réfuter notre hypothèse, les répondants nous ont donné de bonnes raisons de croire que les pratiques RH mentionnées ont un impact positif sur l'innovation.

2.2.4.3 Systèmes de rémunération à la performance

2.2.4.3.1 Analyse des cadres ou dirigeants

Une troisième pratique RH que nous analysons sont les systèmes de rémunération à la performance. Nous nous sommes tout d'abord intéressés à quelles types de performances étaient liées ces rémunérations ou bonus au sein des organisations que nous avons interrogées. Nous les avons catégorisé de trois manières, à savoir une rémunération liée aux performances individuelles, aux performances par équipe ou par département et dernièrement aux performances organisationnelles. Au sein de la deuxième entreprise, « *c'est la dernière solution (ndlr : organisationnel). Il y a une participation bénéficiaire au résultat de l'entreprise.* » (Cadre 2) tandis qu'il existe deux types d'incentives au sein de la plus petite des trois entreprises : « *Des incentives collectifs, ce qui permet que tout le monde soit motivé par le même objectif. Des incentives qui sont basés sur des objectifs individuels, plutôt réservé aux cadres et managers.* » (Cadre 3). Enfin, au sein du grand groupe, on retrouve « *un mélange des trois possibilités.* » (Cadre 1). Nous constatons qu'il existe donc plusieurs possibilités avec des différences survenant probablement en fonction de la taille, le secteur, la structure de l'organisation, etc. Nous ne rentrerons pas plus dans les détails de leurs réponses. Nous estimons que les explications des employés seront plus intéressantes vu qu'ils sont les premiers concernés par cette pratique RH.

Au contraire, il est important de souligner les explications des cadres sur le but principal de ces systèmes de rémunération à la performance au sein de leurs organisations. Un premier intervenant semble avoir une vision contrastée des bienfaits de ce qui est mis en place : « *Le but de motiver, il est là. Mais entre les beaux discours et la pratique, il y a une différence. On utilise un certain système de rémunération qui a ses avantages et ses inconvénients. La volonté du groupe, c'est d'en faire un système motivant pour les gens mais aujourd'hui il s'accompagne de toute une série de données qui sont compliquées. Selon moi, ce n'est pas assez expliqué au personnel.* » (Cadre 1). Le dirigeant de la centrale d'achat pense que cette pratique RH peut avoir une influence sur trois facteurs : « *Le but premier des incentives, c'est permettre de clarifier ce qu'on attend des collaborateurs. La motivation est également un facteur sur lequel ça doit avoir une influence. Dernièrement, il y a un but qui est très pragmatique, c'est améliorer les performances.* » (Cadre 3). À travers cette déclaration, il rejoint Arvanitis (2016) pour qui les systèmes de rémunération à la performance sont conçus pour renforcer la motivation des travailleurs et améliorer la performance de l'entreprise (Arvanitis et al., 2016). Enfin, le dernier cadre décrit cette pratique RH comme « *une manière de partager le résultat du travail accompli car nous sommes une société qui reste familiale. Il y a deux fondateurs, c'est une manière pour*

eux de remercier, de distribuer et de donner un petit coup de boost. » (Cadre 2). Selon lui, la participation bénéficiaire qui est en place est donc une manière de renforcer l'ambiance et les relations au travail d'une part et de mettre en avant le bon travail des collaborateurs d'autre part.

2.2.4.3.2 Analyse des spécialistes en ressources humaines

Notre deuxième catégorie de répondants, les spécialistes en ressources humaines, nous éclairent sur le rapport existant entre les systèmes de rémunération à la performance et la motivation et l'engagement des collaborateurs. Le premier spécialiste a un « *avis très tranché là-dessus. Pour moi, c'est un incentive financier et c'est donc une motivation extrinsèque. Cela peut encourager la motivation mais cela dure très peu de temps.* » (Spécialiste RH 1) et semble être en accord avec un autre spécialiste : « *La rémunération est un élément parmi d'autres. Selon moi, la motivation et le niveau d'engagement envers une société est un tout. C'est lié à la reconnaissance, les encouragements, le fait de pouvoir mesurer ta contribution sur le produit fini, la satisfaction liée à la santé de l'entreprise, l'ambiance au sein de la société.* » (Spécialiste RH 2).

Par ailleurs, lorsque l'on aborde le lien direct ou indirect entre cette pratique RH et la capacité à innover ou les performances en termes d'innovation, les avis de nos spécialistes des ressources humaines semblent diverger. D'une part, le responsable RH de la centrale d'achat y voit un lien, plutôt vieille école : « *J'établis un lien car si on n'innove pas on va perdre du chiffre d'affaires, de la marge, des parts de marchés. Ces objectifs font donc que les gens sont ouverts aux innovations et ont envie d'en mettre en place.* » (Spécialiste RH 3). D'autre part, les spécialistes RH que nous décidons de qualifier de 'nouvelle génération' établissent un lien à court-terme : « *Je ne pense pas qu'un processus de rémunération à la performance augmente fondamentalement à long-terme des processus d'innovation ou quoi que ce soit au niveau de l'entreprise. Il peut y avoir des liens entre ces bonus et l'innovation mais vraiment à court-terme. Or l'innovation, c'est souvent un travail de longue haleine.* » (Spécialiste RH 1) ou un lien très indirect : « *Pour moi, il y a n'a pas de lien direct, il est indirect et très dur à déceler.* » (Spécialiste RH 2).

Pour conclure, nous tentons de faire un parallèle des dires de nos spécialistes en ressources humaines avec l'étude de Laursen et Foss (2014). Selon ces auteurs, les systèmes de rémunération à la performance peuvent être utilisés en tant que compensation étant donné que la mise en œuvre des pratiques RH est associée à un effort supplémentaire ou à une perturbation dû à des changements de routine (Laursen & Foss, 2014). Sans à proprement parler de compensation mais en s'y rapprochant, un de nos spécialistes évoque cette pratique RH comme

« un facteur d'hygiène, c'est-à-dire que s'il n'y a pas un minimum ou que ce n'est pas cohérent par rapport à ce que les collègues ont ou par rapport à l'environnement, cela va donner un sentiment de démotivation. » (Spécialiste RH 1) et il est complété par un autre de nos intervenants : *« La rémunération est le facteur le plus court-termiste mais elle en fait partie intégrante car tu peux avoir la meilleure ambiance de travail, si la rémunération est en complet décalage par rapport à ce qu'on peut trouver sur le marché de l'emploi, cela va forcément peser dans la balance à un moment donné. »* (Spécialiste RH 2).

De ces deux témoignages, nous retiendrons que la pratique RH consistant à inclure des bonus à la performance est donc nécessaire afin d'être en accord avec ce qui est proposé sur le marché de l'emploi et éviter de *« perdre ses meilleurs éléments »* (Spécialiste RH 2).

2.2.4.3.3 Analyse des employés

Lorsque nous abordons cette pratique RH avec les employés, il est important de se pencher sur leurs interprétations de ces rémunérations à la performance et sur l'influence que cela peut générer sur leur motivation ou engagement au sein de leur organisation. D'un côté, nous analysons que le collaborateur du grand groupe ne se sent pas forcément incité à bien performer : *« C'est les trois, on a un certain pourcentage de la performance groupe, performance secteur et performance individuelle qui ensemble donne la prime de fin d'année. Le côté performance individuel est très faible, ce qui fait qu'on est assez peu incité par ses éléments-là. »* (Employé 1) tandis qu'une autre employée se sent très impliquée : *« Il y a un système de participation bénéficiaire. On a donc tout intérêt à ce que ça fonctionne parce que tout le monde aura à peu près la même chose ou le même pourcentage du moins. »* (Employé 2). Néanmoins, elle explique que sa motivation et son engagement ne viennent pas uniquement de cette participation bénéficiaire : *« Je pense que l'on est motivé tout au long de l'année avec des team building, des activités, etc. Ce sont des petits encouragements sporadiques comme ceux-ci qui motivent et qui donnent une cohésion. Cela cultive une ambiance. La rémunération elle n'est pas uniquement pécuniaire, cela passe aussi par le fait de se soucier du bien-être de l'employé. »* (Employé 2). Enfin, le troisième collaborateur estime que l'engagement et la performance sont propres à chacun : *« Je pense que certains collaborateurs considèrent ces incentives uniquement comme une carotte au bout du chemin et d'autres fonctionnent au travail bien fait. C'est une question de conscience professionnelle qui est très personnelle. »* (Employé 3). Pour conclure, nous leur demandons s'ils établissent un lien entre ces bonus et l'innovation au sein de leur entreprise. De nouveau, leurs avis divergent. L'employé de la plus petite entreprise ne voit aucun lien : *« Je ne pense pas, je dirai que non. »* (Employé 3) tout comme l'employé du

groupe international qui va dans le sens de Laursen et Foss (2014) dont on a déjà parlé plus tôt : « *Non. C'est juste un facteur de compensation pour être un peu dans la norme du marché de l'emploi.* » (Employé 1). Pour ce qui est de notre dernier répondant, sa réponse est plus nuancée : « *Avec l'innovation, je ne sais pas mais en tout cas cela motive à donner le meilleur. Il n'y a probablement pas un lien de causalité directe mais cela joue dans le fait que je suis motivé, j'ai envie de réussir, j'ai envie qu'on aille de l'avant et j'ai envie d'apporter ma pierre à l'édifice, et cela fait que les gens se dépassent peut-être même sans s'en rendre compte.* » (Employé 2).

2.2.4.3.4 Conclusion

Tout d'abord, nous avons constaté qu'il existe énormément de possibilités différentes de systèmes de rémunération à la performance. Certains semblent n'avoir que peu d'impact sur la motivation et l'engagement des collaborateurs, soit parce qu'ils sont compliqués et pas bien expliqués, soit parce qu'ils n'incitent pas assez le collaborateur à bien performer. D'autres au contraire, à première vue plus collectifs et partagés, semblent pousser certains collaborateurs à donner le meilleur de soi-même.

Selon nos cadres, ces bonus sont présent pour différentes raisons telles que clarifier les attentes, motiver les collaborateurs, augmenter les performances et récompenser les employés pour le travail accompli. Il est intéressant d'observer que deux des trois spécialistes RH n'ont pas du tout le même avis concernant la motivation. Selon eux, la rémunération ne peut avoir un effet sur la motivation qu'à très court terme. Or, l'un deux ajoute que l'innovation est souvent un travail de longue haleine. C'est pourquoi ils n'établissent aucun lien entre ces systèmes de rémunération à la performance et l'innovation. Néanmoins, ils complètent leur intéressante analyse en déclarant que cette pratique RH est un facteur d'hygiène, c'est-à-dire que ces bonus sont nécessaires pour être en accord avec ce qui est proposé sur le marché de l'emploi afin de ne pas perdre ses meilleurs talents d'une part et de ne pas démotiver les employés d'autre part.

Au sein de notre revue de littérature, nous avons formulé l'hypothèse III comme ceci : « Les systèmes de rémunération à la performance ou bonus ont un impact incertain, positif ou négatif, sur l'innovation des entreprises ». Au cours de nos entretiens, très peu de nos répondants ont établi un lien positif ou négatif entre les systèmes de rémunération à la performance et l'innovation. Nous ne pouvons donc pas vraiment nous prononcer sur cette hypothèse. Néanmoins, il semblerait que cette pratique RH soit nécessaire comme expliqué précédemment

mais peut-être plus dans un rôle de soutien d'autres pratiques RH qui, elles, auront une influence plus directe avec l'innovation des entreprises.

2.2.4.4 Conservation et développement des talents et employés

2.2.4.4.1 Analyse des cadres ou dirigeants

Il était important d'aborder les pratiques RH favorisant la conservation et le développement des collaborateurs. En effet, Detchenique et ses collègues affirment qu'une organisation doit penser et mettre en œuvre des pratiques RH lui permettant d'attirer et de retenir ses membres talentueux et ordinaires, notamment via des formations (Detchenique et al., 2013). Dès lors, nous nous sommes intéressés aux différentes formations proposées par les entreprises que nous analysons. Au sein du grand groupe international, *« On utilise un outil au sein duquel il y a tout un catalogue de formations. Ce catalogue est très étoffé, c'est fait par métier, c'est très spécifique. On peut vraiment y trouver son bonheur. »* (Cadre 1). Cependant, ces formations passent souvent au second plan, au profit de l'opérationnel : *« Selon moi, c'est essentiel ! Mais si le business est là, les formations vont tomber à l'eau. On met parfois les formations de côté car l'on pense trop à l'opérationnel, à nos chiffres de fin d'année, à nos budgets. On se trompe de combat car si on formait mieux nos personnes, elles seraient bien plus efficaces et feraient mieux les choses. »* (Cadre 1). Un deuxième cadre nous explique qu'il leur reste du travail à réaliser dans ce domaine : *« Nous devons mettre en place un programme structuré de formations car pour le moment, c'est assez informel et spontané. Ça reste trop peu organisé. »* (Cadre 2). Cette personne pense d'ailleurs que ces formations seront très bénéfiques à l'avenir : *« Nos produits sont complexes et il y a donc un certain nombre de collaborateurs qui ne comprennent pas bien la finalité de ce qu'ils font. Que ce soit en R&D, en supply ou autres, le fait d'avoir une formation sur un domaine que l'on connaît moins permet de créer des liens, faire des associations d'idées et donc ouvrir de nouvelles portes. »* (Cadre 2). Les dires de ce cadre se rapprochent de Beugelsdijk (2008) qui expliquait que la formation et l'éducation des collaborateurs a un effet boostant sur la contribution de la R&D par rapport à la capacité d'innovation d'une entreprise. Enfin, le dernier cadre nous relate *« qu'il n'existe pas de programme de formation tel quel mais on met en place toute une série de formations. C'est accessible à tout le monde mais cela doit être utile à celui qui suit la formation. »* (Cadre 3) puis pointe les avantages et les dangers liés à cette pratique RH : *« C'est important pour la motivation et la performance des collaborateurs. C'est parfois à double tranchant. Il faut faire attention à ce que les gens ne soient pas là pour se valoriser avant d'aller se vendre ailleurs. »* (Cadre 3).

Le deuxième point que nous analysons sont les contrats à long terme. Il est intrigant de se pencher sur l'impact et l'influence que ceux-ci peuvent avoir sur des facteurs comme l'appartenance à l'entreprise, la motivation et l'engagement des collaborateurs. Pour le dirigeant de la centrale d'achat, les contrats à long terme sont devenus la norme : « *On ne fait pratiquement que des CDI. On a envie que les gens appartiennent à l'organisation.* » (Cadre 3). Ce type de contrat permet également de sécuriser les profils plus rares : « *Je pense que les CDI, ça influence beaucoup l'engagement envers l'organisation. Les contrats à long terme sont donc très importants, surtout pour certains profils d'ouvriers très dur à trouver. Quand on tombe sur un bon, il y a tout intérêt à le fidéliser et à lui offrir un contrat à long terme.* » (Cadre 1). Enfin, le cadre de l'entreprise appartenant au secteur médical explique que l'engagement et la motivation de ses collègues est renforcée par deux choses. Une bonne politique de rétention du personnel : « *Il y a beaucoup d'attention sur la rétention du personnel, sur le fait que les gens se sentent bien. Je pense que le fait de se sentir soutenu et encouragé est un facteur positif (ndlr : pour l'engagement)* » (Cadre 2) et un secteur attrayant : « *L'autre aspect est que la finalité de nos produits est quand même intéressante puisque l'on crée pour soigner des cancers et des maladies. Je pense que cela peut-être un facteur de motivation pour certains.* » (Cadre 2).

En dernier lieu, nous leur demandons s'ils établissent un lien entre les pratiques RH favorisant la conservation et le développement des collaborateurs d'un côté et l'innovation de l'organisation de l'autre côté. Les trois cadres répondent par la positive. Celui de la petite entreprise « *établit un lien indirect.* » (Cadre 3). Pour le cadre de la deuxième entreprise, la relation est un peu plus évidente : « *Je pense que des collaborateurs engagés pour la société et un bon taux de rétention sont deux facteurs liés qui peuvent amener de l'innovation, oui.* » (Cadre 2). Enfin, la collaboratrice du groupe international explique que : « *Plus les collaborateurs sont ancrés dans la société et plus ils se connaissent bien, plus ils vont avoir envie de développer cette société. Lorsqu'ils participent aux objectifs de la société en étant en CDI et en formant une équipe, c'est vraiment un terrain propice à de nouvelles idées.* » (Cadre 1).

2.2.4.4.2 Analyse des spécialistes en ressources humaines

La deuxième catégorie de collaborateurs avec lesquels nous travaillons sont les spécialistes en ressources humaines qui nous ont relaté beaucoup de choses intéressantes concernant les pratiques RH liées à la conservation et au développement des talents et des employés. Pour

notre premier spécialiste, les formations semblent essentielles à plusieurs égards : *« C'est important car si l'on ne forme pas nos gens aux nouvelles choses, aux nouvelles technologies, aux nouvelles méthodes et méthodologies, ils n'apprennent rien et c'est la fin. »* (Spécialiste RH 1). Il établit d'ailleurs un lien très concret avec l'innovation : *« Selon moi, tout se base sur des travaux précédents, sur des principes, sur des conventions qui sont partagées. L'innovation, c'est pouvoir proposer des choses, mettre en place des stratégies, combiner la solution A et la solution B. C'est donc important de savoir, d'être formé et de se dire que si tu veux rester compétitif, tu dois te former de manière continue. »* (Spécialiste RH 1). Le spécialiste RH de la petite entreprise va dans le même sens et dégage un lien évident : *« Oui, j'établis un lien. Pour rester dans le coup en termes d'innovation, il faut que les gens soient formés. »* (Spécialiste RH 3). Enfin, le spécialiste en ressources humaines de la deuxième entreprise nous explique que son organisation doit encore mettre en place des initiatives de formations : *« Sur cette thématique, on est encore un peu le parent pauvre. On offre des formations mais nous sommes encore fort réactifs par rapport à ça, on identifie un besoin et on y répond mais nous ne sommes pas encore suffisamment proactifs. »* (Spécialiste RH 2).

Lorsque nous abordons la thématique des contrats à long terme, les spécialistes en ressources humaines expriment des points de vue différents. Un premier intervenant estime que les organisations ont besoin de plus en plus de flexibilité : *« Je pense personnellement qu'à l'avenir ce ne sera plus forcément la norme. Je vois dans nos métiers que l'on fonctionne beaucoup avec de la consultance, avec des intermédiaires. On est dans une période de transition et l'on se rend compte que les organisations ont besoin de flexibilité. »* (Spécialiste RH 1) tout en expliquant qu'il faut tout de même fidéliser une partie des collaborateurs : *« Il est clair et net qu'il y a toute une base que l'on doit fidéliser car certaines personnes ont un savoir qui fait tourner certaines choses. »* (Spécialiste RH 1) et que cela passe par une bonne écoute de ceux-ci : *« Il y a différents moments où l'on va sonder le collaborateur pour savoir quels sont ses attentes. Il faut être à l'écoute de ce qui se passe, ce qui ne va pas bien afin de pouvoir mettre des choses en place pour l'améliorer. »* (Spécialiste RH 1). Un autre des spécialistes RH pointe également l'importance d'une bonne écoute lorsqu'il nous explique ce qui est mis en place pour la fidélisation des collaborateurs : *« Je pense que ces petites choses (ndlr : favorisant la fidélisation) peuvent influencer l'engagement et la confiance envers l'organisation si c'est bien expliqué et si c'est bien compris. Je pense donc qu'il faut beaucoup communiquer et rester très à l'écoute des gens. »* (Spécialiste RH 3). Par ces dires, il rejoint l'avis de Muffatto (1998) qui déclarait qu'on peut raisonnablement s'attendre à ce que la fidélisation des employés soit associée de manière

positive à leur engagement et à la confiance qu'ils accordent à l'entreprise. Enfin, au sein de l'entreprise du secteur médical, la bonne croissance actuelle favorise les contrats longue durée qui eux-mêmes favorisent la fidélisation et la sécurité des savoirs : *« Nous sommes une entreprise à forte croissance, nous n'avons donc aucun souci à investir dans les contrats longue durée. Nous avons même tout intérêt à le faire étant donné que cela permet de fidéliser les gens d'une part et de maintenir le savoir au sein de la société d'autre part. »* (Spécialiste RH 2) bien que ce ne soit qu'un facteur parmi beaucoup d'autres : *« il y a d'autres facteurs comme la rémunération, l'ambiance de travail, la qualité des équipements, la flexibilité, les petits avantages qui font que ça crée une différence sur la fidélisation et l'engagement. »* (Spécialiste RH 2).

Dernièrement, nous tentons d'établir un lien entre cette politique de conservation et de fidélisation des collaborateurs avec l'innovation de l'entreprise. À nouveau, les avis des spécialistes en ressources humaines divergent. D'un côté, cela paraît évident : *« Il est clair et net qu'une politique qui va aider à fidéliser tes collaborateurs va t'aider à mieux innover. »* (Spécialiste RH 1) et d'un autre côté beaucoup moins : *« Je ne pense pas que le temps au sein de l'entreprise d'un collaborateur va influencer l'innovation. Quelqu'un qui est là depuis 6 mois va peut-être plus innover que quelqu'un présent depuis 6 ans. »* (Spécialiste RH 2).

2.2.4.4.3 Analyse des employés

Pour terminer cette section, nous discutons et analysons avec les employés des pratiques RH censées favoriser leur fidélité et leur développement. Nous commençons par les formations avec trois réponses très différentes. Au sein du grand groupe, cette pratique RH est bien structurée : *« Les possibilités pour se former dans notre entreprise sont très nombreuses. Tout est mis en place pour que les gens se forment et se reforment. C'est important que les gens soient formés et compétents. C'est un facteur RH d'attractivité pour les employés. »* (Employé 1). Cependant, le collaborateur interrogé est indécis concernant le potentiel apport de ces formations sur l'innovation. D'une part, il n'est *« pas sûr que l'entreprise y gagne. Je dirais même que c'est l'inverse car ce sont les mêmes formations données par les mêmes formateurs d'année en année. Cela a tendance à lisser, à uniformiser les pratiques, les idées, la façon de penser. »* (Employé 1). Néanmoins, il ajoute : *« Cependant, indirectement ça encourage l'innovation car ces formations permettent d'avoir des employés qui ont le même vocabulaire, les mêmes pratiques et qui peuvent, à travers cette uniformisation, comprendre et résoudre*

les problèmes de la même façon grâce à un certain esprit de groupe. » (Employé 1). Pour la deuxième entreprise, il y a eu une vraie prise de conscience sur les démarches à effectuer pour rattraper le retard : *« C'est quelque chose qui est en train d'être mis en place par le DRH. C'est important que l'entreprise ait pu déceler qu'il y a parfois une mauvaise utilisation ou une méconnaissance des outils. C'est pourquoi on met ces formations à disposition. »* (Employé 2). Cette collaboratrice ajoute que les formations auront une conséquence positive : *« Je pense qu'on se rend compte de plus en plus qu'il faut investir là-dedans et que cela nous permettra de garder des profils à haut potentiel. »* (Employé 2). Cette prise de conscience renvoie au travail récent de Murray et ses collègues (2016) qui expliquaient que les entreprises s'efforcent de trouver, de recruter et de retenir les meilleurs talents et *knowledge workers*. Dernièrement, au sein de la plus petite entreprise, les formations existent uniquement via un 'push' des employés : *« Pour les collaborateurs de la centrale, si l'on veut se former, on doit en faire la demande. De manière structurée, non ça n'existe pas. »* (Employé 3).

La deuxième question que nous posons porte sur les contrats à longue durée et sur l'influence qu'ils peuvent avoir sur des facteurs tels que l'engagement, la confiance, la motivation des collaborateurs d'une part et indirectement sur l'innovation de l'entreprise d'autre part. Tout d'abord, les trois employés expriment qu'il y a une majorité de CDI au sein de leur organisation respective : *« À ma connaissance, nous sommes presque tous en CDI mis à part quelques consultants. »* (Employé 1) *« De ce que je sais, beaucoup de contrats sont en CDI. »* (Employé 2) *« Il y a une grande importance qui est accordée aux contrats longue durée. »* (Employé 3).

Par après, ils expliquent en quoi ce type de contrat peut avoir de l'influence sur les facteurs précédemment cités. Pour l'employé du groupe de plus de 6000 collaborateurs, un CDI ressemble à une sorte de mariage : *« Je pense que les contrats longue durée vont influencer positivement l'engagement et la confiance envers l'organisation. D'une certaine façon, l'on peut voir cela comme un 'mariage', on a plus tendance à faire sien de l'environnement et faire ce qu'il faut pour se sentir bien. »* (Employé 1). De plus, il décèle *« un lien indirect entre le fait d'avoir une certaine stabilité, de se sentir bien et donc de plus s'engager et potentiellement plus innover. »* (Employé 1). Pour l'assistante de direction, tout est une question de confiance mutuelle : *« On se rend bien compte que les CDI apportent une stabilité. Je pense que cela va influencer et mutualiser la confiance entre le collaborateur et l'entreprise. Quand l'entreprise offre un CDI, on a envie en tant qu'employé de leur rendre cette confiance. Cela permet aussi de se sentir directement intégré à l'équipe et à l'entreprise. »* (Employé 2) avant de souligner les inconvénients possibles d'un contrat à plus court terme : *« Le fait de s'investir dans un projet*

en sachant qu'on est là pour un laps de temps bien déterminé (CDD), c'est plus difficile qu'avec un CDI. Même si c'est peut-être uniquement psychologique, je pense que la mesure a son effet. » (Employé 2). Le troisième employé interrogé exprime également cette notion de confiance et d'engagement qu'apporte les contrats à long terme : *« Le fait d'être engagé à long terme, ça te fait ressentir que l'entreprise te fait confiance et tu as envie de rendre cette confiance. Je pense que quand tu as un CDI, tu es enclin à encore plus te donner pour cette entreprise. »* (Employé 3). Dernièrement, il considère qu'il y a un lien entre les formations et les CDI d'une part et l'innovation de l'entreprise d'autre part : *« Il y a un lien direct, oui. Selon moi, c'est en motivant les troupes, notamment par le domaine contractuel, et en les formant que ça donnera envie aux employés de s'investir dans l'entreprise et l'innovation viendra en fonction. »* (Employé 3).

2.2.4.4.4 Conclusion

Au sein de notre revue de littérature, nous avons formulé deux hypothèses en rapport avec cette section. L'hypothèse IVa est celle-ci : « Les pratiques RH favorisant la conservation et la fidélisation des collaborateurs influencent positivement mais indirectement l'innovation des entreprises. ». Nous tenterons d'explorer les liens entre les différents termes de cette hypothèse et les mettrons en relation avec les propos des répondants. Nous avons expliqué dans la théorie que ces pratiques RH favorisaient d'abord des facteurs tels que l'engagement et la motivation des employés qui impacteraient ensuite l'innovation.

De ce fait, les contrats à long terme ou CDI sont la première pratique analysée. Il est intéressant de constater que ce type de contrat est devenu la norme selon la majorité de nos répondants pour plusieurs raisons. Deux cadres nous expliquent que cela permet de fidéliser les profils plus rares et d'accentuer l'engagement et le sentiment d'appartenance à l'organisation. Par ailleurs, un autre cadre explique que le secteur d'activité ainsi que les politiques axées sur le bien-être des employés jouent également un rôle primordial sur la fidélisation et conservation des employés. En allant dans le même sens au sujet de ce bien-être, deux spécialistes RH nous informent qu'une bonne écoute est capital pour renforcer l'engagement et la confiance envers l'entreprise. Enfin, les employés pensent que les CDI influencent positivement l'engagement et les efforts fournis. Néanmoins, le CDI est surtout le symbole de la confiance qui est accordée par une organisation envers un collaborateur et il y a donc chez eux l'envie de rendre cette confiance afin de la mutualiser.

Au sujet de notre hypothèse IVa, nous dénombrons quatre répondants qui établissent un lien indirect, trois qui estiment qu'il existe un lien direct et un qui ne voit aucun lien. Cette répartition ne veut évidemment rien dire sur la confirmation de notre hypothèse mais cela nous donne une idée sur l'importance des pratiques RH de conservation et fidélisation des employés.

Nous analysons à présent notre hypothèse IVb qui supposait que : « Les pratiques RH favorisant le développement des collaborateurs influencent positivement et directement l'innovation des entreprises. » Parmi ces pratiques RH, nous nous sommes principalement concentrés sur les formations.

Selon une des cadres, les formations permettent de créer des liens et de nouvelles associations d'idées qui permettront d'ouvrir de nouvelles portes. Deux autres cadres estiment que les formations augmentent la motivation et la performance des collaborateurs notamment en les rendant plus efficaces. Les dires des trois cadres semblent donc supportés notre hypothèse. Par ailleurs, deux des trois spécialistes RH établissent un lien évident et direct entre les formations et l'innovation. L'un d'eux estime même que, sans les formations, l'existence à long terme de l'entreprise est menacée. Enfin, l'un des employés n'est pas certain du bienfait de cette pratique sur l'innovation. Selon lui, les formations ont tendance à uniformiser les idées, les pratiques et la façon de penser. Les deux autres employés établissent un lien indirect via la fidélisation des hauts potentiels d'une part et via un meilleur engagement d'autre part.

Nous pouvons affirmer que la grande majorité de nos répondants vont dans le sens de notre hypothèse IVb. Sans justifier une quelconque véracité de notre hypothèse, nous avons de bonne raison de penser que les formations influencent positivement et directement l'innovation.

2.2.5 Système de GRH et lien avec l'innovation

Au sein de cette section, nous avons décidé de procéder via une analyse thématique verticale, c'est-à-dire que nous tentons de mettre en évidence les convergences et divergences de collaborateurs issus de la même entreprise. Nous analyserons donc les dires du cadre puis du spécialiste en ressources humaines puis de l'employé. Cela nous permettra de souligner différents points de vue ou interprétations provenant d'une même organisation.

Pour aborder le concept de système de GRH et sa potentielle relation avec l'innovation, nous avons d'abord pris le parti de poser une question personnelle et assez vague pour ne pas

influencer nos interlocuteurs pour les questions restantes. À ce stade nous ne leur avons donc pas encore expliqué le concept du système de GRH. Nous reviendrons sur la définition qui leur a été donnée un peu plus tard dans ce chapitre. À ce moment de l'entretien, nous leur avons demandé si la GRH, interprétée dans sa globalité, peut influencer l'innovation et si c'est le cas, comment.

2.2.5.1 Influence de la GRH sur l'innovation

2.2.5.1.1 Entreprise 1

Selon la cadre du groupe international, « *la GRH est primordiale.* » (Cadre 1) pour deux raisons principales. Elle l'explique en mettant en avant le rôle primordial des spécialistes en ressources humaines. D'une part, pour recruter efficacement lorsque l'entreprise prend l'initiative d'innover : « *Si le futur de la société passe par de nouveaux produits, il faudra que cet RH recrute de nouveaux profils qui seront nécessaires à ce développement de l'innovation. Par contre, si on lui dit, recrute un tel profil avec tel diplôme et telles capacités, on risque de passer à côté du réel besoin.* » (Cadre 1) et d'autre part pour développer les talents au sein de l'organisation : « *Un RH c'est quelqu'un qui participe au développement des personnes et si cet RH connaît la stratégie et la vision de la société, elle va préparer nos talents de demain. Un RH doit être capable d'avoir une vision globale des collaborateurs de l'entreprise pour préparer le futur de la société. C'est-à-dire comprendre les besoins de certains pour qu'ils se sentent bien à leur poste et si nécessaire leur amener une formation supplémentaire.* » (Cadre 1). Pour le spécialiste en ressources humaines de cette même entreprise, « *Oui, elle peut favoriser l'innovation.* » (Spécialiste RH 1) et cela passe par la mise en place « *de conditions nécessaires aux collaborateurs permettant de créer un bon terreau pour l'innovation.* » (Spécialiste RH 1). En effet, selon lui, « *on ne peut pas forcer quelqu'un à innover s'il n'a pas envie mais on doit s'occuper de toutes les conditions nécessaires pour pouvoir le faire et créer des conditions pour que cela se passe bien.* » (Spécialiste RH 1). À travers ces dires, on ressent qu'il aborde la GRH de manière assez globale et ne se concentre pas forcément sur telle ou telle pratique qui pourrait favoriser l'innovation mais plutôt sur un ensemble de conditions à mettre en place pour les collaborateurs. Enfin, cela semble clair également pour l'employé de ce groupe : « *Pour moi, oui elle influence ou en tous les cas elle devrait influencer l'innovation à plusieurs égards.* » (Employé 1)

2.2.5.1.2 Entreprise 2

Tout d'abord, le cadre de l'entreprise du secteur des équipements médicaux, nous expose son point de vue et sa façon d'interpréter la GRH : *« Cela dépend de ce que vous appelez GRH. Si je prends la GRH de manière très large, j'y associe les valeurs de la société et la manière dont elles sont transmises et cultivées au sein du personnel. Dans ce cas-là, le lien est immédiat et évident. »* (Cadre 2) avant de nous expliquer son raisonnement sur le rôle que la GRH doit jouer pour susciter de l'innovation : *« Ce genre de département un peu plus connexe a la chance de toucher à tout le monde peut insuffler et faire remarquer des choses que les experts ne voient pas dans leur département. »* (Cadre 2). Il termine en nous donnant un exemple où la GRH a de l'influence sur l'innovation : *« Parfois la naissance de l'innovation elle peut venir d'un recrutement avec l'apport d'une nouvelle personne qui a une autre expérience et qui va faire la différence. Voilà un élément où la GRH a un impact qui a un lien avec l'innovation. »* (Cadre 2).

Pour ce qui est du directeur en ressources humaines, sa réponse est pour le moins étonnante au vu de sa fonction : *« Je pense que je ne lie pas l'innovation aux pratiques RH, je la lie plus à la culture de l'entreprise. En tant que responsable RH, je nous vois plus comme un département support qui accompagne les équipes. Je ne pense pas qu'il y ait vraiment de lien direct avec la GRH. »* (Spécialiste RH 2) avant de tout de même nous donner des précisions : *« Pour repréciser ma pensée, je ne serai pas aussi radical. Je pense que si la GRH est bien établi et que ton département RH est performant, en proposant des formations, en permettant aux collaborateurs de se tenir informé des nouvelles tendances, des nouvelles pratiques, ça peut contribuer à favoriser l'innovation. Cependant, cela reste un lien indirect de mon point de vue. Je relativiserais donc le rôle de la GRH par rapport à ça. »* (Spécialiste RH 2).

Enfin, l'employée de cette entreprise rejoint d'une part l'avis du DRH : *« La GRH peut encourager l'innovation mais je ne suis pas sûr que ce soit le cas chez nous. Dans l'innovation pure de nos produits par exemple, pas de manière directe. »* (Employé 2) et d'autre part l'avis du cadre, notamment sur l'importance et l'influence du recrutement sur l'innovation : *« Je crois que si la GRH s'oriente plus sur les talents et les compétences que sur une formation acquise ou un diplôme, alors oui elle peut favoriser l'innovation. Les collaborateurs RH peuvent déceler des besoins là où certains spécialistes ne vont pas s'en apercevoir. »* (Employé 2).

2.2.5.1.3 Entreprise 3

Au sein de la centrale d'achat, le cadre est convaincu de l'influence de la GRH sur l'innovation : *« Oui bien sûr, la GRH en général est même le levier principal de l'innovation. On doit avoir*

des gens qui ont envie d'innover et on doit mettre des choses en place pour leur permettre de s'exprimer. » (Cadre 3).

Son collègue responsable des ressources humaines ne semble pas trop avoir compris la question et se concentre sur la pratique RH de formations : *« Je pense que la GRH, effectivement, peut influencer pas mal de choses notamment dans le cadre des formations. On doit insister sur les formations et en faire profiter un maximum de personnes. » (Spécialiste RH 3).*

Enfin, l'employé de cette entreprise en est *« persuadé que oui, dans le sens où c'est le groupe de collaborateurs qui fera l'entreprise et pas une individualité. C'est par exemple en choisissant les bonnes personnes aux bons postes que l'entreprise va croître et va innover. L'évolution peut venir également par l'envie de l'employé. S'il est fort attaché à la boîte et à certaines valeurs de celle-ci, il aura envie de s'investir. Mais pour ça, il faut également que l'entreprise puisse te donner en termes de valeurs et en termes d'accomplissement personnel. C'est pour moi tout ceci qui fera évoluer les entreprises vers l'innovation. » (Employé 3).*

2.2.5.2 Système de GRH et innovation

Au sein de cette dernière section, nous allons tenter de répondre à l'hypothèse principale que nous avons posée dans ce mémoire à savoir que les systèmes de GRH composés d'un grand nombre de pratiques et politiques RH se renforçant mutuellement favorisent l'innovation des entreprises (Hypothèse V).

Afin d'obtenir des réponses claires et spécifiques à chacun, il était nécessaire d'opérer de manière structurée et invariable lorsque nous expliquions à nos interlocuteurs ce qu'est un système de GRH selon les auteurs de la littérature. En effet, certains employés ne semblent pas du tout familiers avec ce concept avant qu'on ne leur décrive : *« À première vue, je n'en sais rien du tout. » (Employé 1) « Tu me poses une colle et à vrai dire je n'en sais rien. » (Employé 3).*

Dès lors, nous avons défini un système de GRH comme étant un ensemble de pratiques et politiques RH se renforçant mutuellement, impliquant de multiples interactions complexes, et entraînant des effets de complémentarités ou des effets cumulatifs entre ces pratiques et politiques. Ensuite, nous avons demandé à nos répondants si ce système de GRH favorise l'innovation de leur entreprise. Un cadre nous confirme l'idée que l'on s'est faite sur la complexité de notre sujet : *« C'est une question très théorique. » (Cadre 3).*

Comme pour la section précédente, nous procéderons en analysant les réponses de manière verticale, entreprise par entreprise.

2.2.5.2.1 Entreprise 1

Au sein du groupe international, la cadre semble convaincue des bienfaits d'aborder la GRH comme un système : « *Sur le papier, avoir un système complètement global de GRH avec des pratiques qui sont complémentaires, oui mille fois oui. Cela donne cette vision globale avec la stratégie de l'entreprise, avec le business pour le comprendre.* » (Cadre 1) mais pense que son organisation n'agit pas de la sorte : « *dans la pratique on n'y est pas. Lorsque l'on ne met qu'un seul Business Partner RH pour 350 collaborateurs (un secteur), ce n'est matériellement pas possible.* » (Cadre 1).

Le spécialiste en ressources humaines ne semble pas d'accord avec sa collègue : « *Oui, on a une stratégie globale en matière de GRH, on a une feuille de route globalisée car c'est un tout, ce n'est pas des éléments que tu peux retirer et analyser séparément.* » (Spécialiste RH 1) et explique cette stratégie. D'une part, « *notre stratégie, c'est de digitaliser et d'automatiser afin de ne plus perdre de temps dans de l'administratif ou dans de l'opérationnel.* » (Spécialiste RH 1). D'autre part, « *Le deuxième point, c'est de développer. C'est-à-dire que chaque interaction au niveau des RH ou des managers puissent créer plusieurs débouchés positifs pour se renforcer mutuellement.* » (Spécialiste RH 1).

Ensuite, il nous donne un exemple concret d'un système de GRH. Nous avons mis en évidence les différentes pratiques ou politiques RH que cela implique : « *Par exemple, notre processus d'évaluation des performances individuelles (évaluation + rémunération à la performance) et notre processus d'évaluation du développement des compétences (évaluation + formation) sont intimement liés et l'output qu'on va retirer de cela va renforcer notre stratégie d'acquisition de talents (recrutement).* On va analyser notre catégorie de population, via la digitalisation et l'automatisation, et l'on va évaluer ce qu'il nous manque comme compétences par rapport à notre type d'organisation. Cela peut déboucher sur un changement dans le catalogue de formations (formation) et on va aussi aller chercher en externe les profils qui possèdent ces compétences (recrutement). Dernièrement, ces profils qui arrivent vont travailler en équipe (travail en équipe), parler, discuter avec ceux qui sont déjà là et ils vont pouvoir apporter et transmettre ces fameuses compétences (partage des savoirs et connaissances). » (Spécialiste RH 1). À travers cet exemple, on décèle six pratiques RH différentes qui sont intimement liées les unes aux autres et qui agissent donc comme un système. Ce spécialiste complète son analyse en nous

décrivant comment il considère ce système de GRH : *« J'imagine la GRH comme un cercle vertueux. L'idée du cercle vertueux, c'est de mettre tous les processus à l'intérieur de ce cercle et qu'à la fin d'un processus l'output de celui-ci viennent se greffer en tant qu'input à un autre processus. Lorsque quelqu'un travaille sur un processus un tel, lorsqu'il sera mis en place, il devra renforcer un autre processus. »* (Spécialiste RH 1).

Au vu de son analyse, il serait légitime de penser que ce spécialiste RH établit un lien évident entre l'innovation et les systèmes de GRH étant donné que, pour rappel, les pratiques RH sont plus efficaces lorsqu'elles sont adoptées, non pas isolément, mais en tant que système de pratiques se renforçant mutuellement (Laursen & Foss, 2003). Néanmoins, il n'en est pas totalement convaincu : *« Oui je pense. Enfin, en tout cas, j'y crois. »* (Spécialiste RH 1). Enfin, il nous fait comprendre que c'est vraiment l'humain qui est important : *« Aujourd'hui, en tant que RH dans une organisation, notre rôle c'est d'aller un peu plus loin pour que les gens se sentent bien et se développent. Toutes ces petites choses qui se concentrent plus sur l'humain sont fondamentalement importantes. Cela peut avoir une influence de manière indirecte sur l'innovation. »* (Spécialiste RH 1).

En ce qui concerne l'employé de ce groupe, il remarque que les choses sont en train de changer au niveau de la GRH de son organisation : *« J'ai l'impression qu'il y a beaucoup de choses qui changent en coulisses. Je pense que c'est la première vague d'une série d'évolutions. La façon même dont les RH sont structurés a évolué, notamment les types de missions qu'ils prennent en charge, les interactions qu'ils ont avec d'autres départements ont changé. »* (Employé 1) et il pense qu'aborder la GRH comme un système aura des conséquences positives sur l'innovation lorsque tout sera mis en place : *« Il y a très certainement toute une série de synergies existantes entre les pratiques RH. Lorsque l'on parle de vue systémique de la GRH, on devrait même parler de vue systémique de l'entreprise dans sa globalité. Il y a clairement des ponts qui n'existent pas pour le moment et qui devraient être créés pour encourager ou faciliter le fait que tous les aspects RH fassent le lien et le pont avec l'innovation. Ce sont clairement des choses qui, si elles sont mises en place à l'avenir, pourraient avoir un impact très important. »* (Employé 1).

2.2.5.2.2 *Entreprise 2*

Au sein de l'entreprise du secteur d'équipements médicaux, le cadre interrogé estime qu'un tel système de GRH impacterait positivement l'innovation : *« Je pense que ça va contribuer à encourager l'innovation, oui. »* (Cadre 1). Cependant, bien qu'il y ait des choses mises en place

en termes de RH au sein de son organisation : « *Sur la dernière année écoulée, il y a eu un engagement RH beaucoup plus important.* » (Cadre 1), il n'estime pas que ce soit un système de GRH comme nous l'avons défini : « *Par contre, est-ce que de notre côté on a une politique RH globale avec une stratégie à moyen ou long terme ? Je dirais qu'elle n'est pas exprimée aujourd'hui mais nous en parlons avec le DRH.* » (Cadre 2).

Son DRH va d'ailleurs tout à fait dans son sens : « *Chez nous, le système il n'est pas formalisé même s'il est sûr et certain que les différentes pratiques et politiques RH mises ensemble contribuent à un résultat commun.* » (Spécialiste RH 2). Il nous explique tout de même une pratique RH mise en place au sein de son organisation qui selon lui, se rapproche d'un système de GRH : « *Par exemple, on a développé un outil RH qui s'appelle « 9-Box Model » au sein duquel on demande aux managers de positionner leurs N-1 sur une échelle de performance et de potentiel. D'une part, c'est la préparation de l'évaluation de performances ce qui permet d'identifier les différents talents. C'est-à-dire les personnes qui performant très bien et qui ont un haut potentiel, qui tirent l'entreprise vers le haut et pour lesquels il est nécessaire d'avoir une attention toute particulière afin qu'ils puissent s'épanouir dans les meilleures conditions. Cet outil RH, il permet en même temps, s'il y a des projets à l'avenir, à mieux identifier les talents qui pourraient contribuer à ces projets. C'est donc une meilleure utilisation des ressources de l'entreprise. À notre échelle qui reste petite puisque nous sommes 110, c'est une politique RH qui se rapproche d'un système. Pour le moment, plus large que ça, on ne fait pas. C'est déjà pas mal pour nous de travailler là-dessus.* » (Spécialiste RH 2). De cet exemple, l'information la plus importante à souligner est probablement le facteur prépondérant qu'est la taille de l'entreprise. On peut raisonnablement penser qu'il est nécessaire d'avoir atteint un certain nombre de collaborateurs pour mettre en place et appliquer un système de GRH. D'ailleurs, lorsqu'il sort du cadre de son entreprise actuelle, le spécialiste RH établit un lien clair entre un système de GRH et l'innovation : « *Si l'on prend la question théorique en se détachant de notre cas à nous, je pense que le système va engendrer plus d'innovation car cela permet d'avoir une vision plus claire et donc d'identifier plus facilement les ressources au sein de ton écosystème ce qui va permettre aux projets de se réaliser pour finalement arriver à l'innovation.* » (Spécialiste RH 2).

En troisième lieu, l'employée de cette entreprise n'aborde pas vraiment la notion de système de GRH mais explique l'importance d'évaluer la GRH dans sa globalité pour ne rien louper d'important : « *Je pense que c'est essentiel d'aborder la GRH de manière globale. Je pense que si on ne l'aborde pas de cette manière, on passe nécessairement à côté de quelque chose.* »

(Employé 2).

2.2.5.2.3 Entreprise 3

Dernièrement, nous demandons les points de vue des collaborateurs de la centrale d'achat. Selon l'administrateur délégué, cette façon d'aborder la GRH comme un système de pratiques et politiques RH complémentaires favorise forcément l'innovation : « *Dans l'absolu, cela me paraît évident que oui.* » (Cadre 3). Néanmoins, il ne parle que d'une manière théorique car ce n'est pas du tout une stratégie mise en place au sein de l'entreprise et ce, même s'ils ont augmenté récemment leurs moyens pour ce département : « *On a augmenté le nombre de collaborateurs RH mais je ne pense pas que le fait d'avoir agrandi notre équipe RH va avoir un lien direct avec les performances en termes d'innovation. On n'a pas de département recherche et développement ni de pratiques spécialement tourné vers l'innovation comme dans d'autres entreprises.* » (Cadre 3). Il semblerait d'ailleurs qu'on se soit un peu trompé de cible pour ce sujet d'étude particulier : « *On reste un secteur qui n'est pas trop branché innovation. Je ne pense donc pas qu'on soit la bonne entreprise pour répondre à cette question.* » (Cadre 3).

Le responsable des ressources humaines est moins radical que lui sur le sujet : « *Oui, je pense car l'on ne peut pas isoler une pratique RH d'une autre et les conséquences des politiques RH doivent être en symbiose les unes avec les autres.* » (Spécialiste RH 3). Par ailleurs, il pense que ce système peut favoriser l'innovation : « *Cela peut encourager l'innovation si les personnes se sentent bien dans leur job et sentent que les RH sont là pour les aider dans leurs demandes et petits problèmes du quotidien. La personne peut se sentir mieux et donner des informations et des initiatives à la société. Sinon, peut-être qu'elle garderait ça pour elle en se disant que de toute façon on n'écoute jamais son avis et ses idées.* » (Spécialiste RH 3).

Enfin, l'employé de cette petite entreprise est d'abord interloqué par notre question : « *Tu me poses une colle et à vrai dire je n'en sais rien.* » (Employé 3) avant de tout de même nous donner son point de vue après une deuxième explication : « *Je dirais que oui, il faut aborder les pratiques RH comme un système. Cela rejoint ma théorie sur le travail en équipe. Il s'agit de travailler en synergie avec chaque département.* » (Employé 3). Il termine en nous expliquant une analogie intéressante bien propre aux informaticiens : « *Je vais faire une analogie avec un logiciel. Si toutes les lignes de codes fonctionnent entre elles, cela forme un logiciel. C'est exactement comme ça que je vois l'entreprise. Si toutes les parties de l'entreprise fonctionnent ensemble, cela fera évoluer l'employé. Si l'employé se sent bien dans l'entreprise et d'un point de vue personnel, il fera tout pour que des innovations se mettent en place. Si tout concorde, cela créera des synergies qui vont d'abord avoir une influence positive sur la motivation de l'employé et lorsqu'un employé est motivé, il peut faire beaucoup de choses.* » (Employé 3).

2.2.5.3 Conclusion

Tout d'abord, il est nécessaire de faire une critique objective de la valeur des apports et témoignages de nos interlocuteurs pour cette dernière section. La première remarque concerne la connaissance du sujet très faible pour la plupart des personnes interrogées. En effet, il semblerait que seuls les spécialistes en ressources humaines du groupe international et de l'entreprise du secteur médical avaient de bonnes notions sur ce sujet. Cela s'est remarqué chez certains intervenants qui répondaient à côté de la question ou qui ont demandé plusieurs fois de nouvelles explications. Cela a pour conséquence d'affaiblir la qualité des réponses. La deuxième remarque générale, qui a été soulignée par un des spécialistes RH, concerne l'importance de la taille de l'entreprise. En effet, il semblerait qu'une taille critique minimum soit nécessaire pour commencer à penser la GRH comme un système. Cela est probablement dû au fait que le pourcentage de collaborateurs RH au sein d'une organisation est, en général, minime. Au sein d'une PME par exemple (250 collaborateurs max), il paraît peu probable qu'il y ait suffisamment de spécialistes RH pour implémenter et faire appliquer un système de GRH. Or, deux des trois entreprises interrogées sont des PME, ce qui affaiblit potentiellement de nouveau la qualité des réponses. Nous estimons effectivement que les réponses auraient été d'une plus grande valeur si tous les répondants ressentaient, au sein de leur organisation, ce système de GRH. Néanmoins, ces deux remarques préliminaires énoncées, nous passons maintenant à l'analyse verticale de notre dernière hypothèse qui, pour rappel, est formulée comme suit : « L'application de la GRH en tant que système composé d'un grand nombre de pratiques et politiques RH se renforçant mutuellement favorise l'innovation des entreprises. »

Au sein du groupe international, la cadre est théoriquement d'accord que ce système de GRH serait bénéfique pour l'organisation. Cependant, elle estime que dans la pratique, le groupe n'y est pas du tout notamment dû à un manque d'effectif dans le département RH. Son collègue spécialiste RH ne va pas dans son sens et nous explique d'abord qu'il y a une stratégie globale en matière de GRH avant de nous donner un exemple concret qui rassemble six pratiques RH interdépendantes et qui se rapproche fortement d'un système de GRH. Par après, il explique qu'il voit la GRH comme un cercle vertueux composé de processus qui sont censés se renforcer les uns les autres. Néanmoins, il n'est pas sûr que sa vision de la GRH et ses actions auront une influence sur l'innovation. L'employé remarque d'ailleurs que la GRH est abordée

différemment au sein du groupe. De plus, il pense qu'aborder la GRH comme un système aura des conséquences positives, notamment dû aux synergies existantes entre les pratiques RH.

Au sein de l'entreprise du secteur des équipements médicaux, le cadre pense que théoriquement un système de GRH impacterait positivement l'innovation. Néanmoins, il estime que son organisation ne rentre pas dans cette catégorie. Le DRH de cette même entreprise le confirme. Il nous explique cependant un bel exemple d'outil RH implémenté qui regroupe plusieurs aspects RH. Il considère d'ailleurs que c'est une politique RH qui se rapproche d'un système de GRH et qu'il est difficile de faire plus au vu du nombre modéré de collaborateurs de l'organisation. De manière théorique, il pense également qu'un système de GRH engendre plus d'innovations. Enfin, l'employée de cette entreprise ne nous a rien dit de très intéressant.

Au sein de la centrale d'achat, le cadre nous explique que cela lui paraît évident, théoriquement, que le système de GRH favorise l'innovation. Selon le responsable des ressources humaines, si le système de GRH permet d'améliorer le bien-être et l'envie de partager des collaborateurs, cela influencera positivement l'innovation. Enfin, l'employé estime également que c'est important d'aborder les pratiques RH comme un système et estime qu'il est nécessaire de travailler en synergie avec chaque département afin que les employés se sentent bien, ce qui in fine, aboutira à des innovations.

Pour conclure cette section, nous constatons que d'une manière théorique uniquement, le système de GRH semble favoriser l'innovation selon nos différents interlocuteurs. D'une manière pratique, beaucoup d'entre eux nous ont avoué qu'ils n'étaient pas concernés. Ceci n'est donc pas suffisant pour donner une quelconque indication sur notre hypothèse V.

2.3 Conclusion du chapitre

À travers ce chapitre, nous avons tenté de classer, comparer, rapprocher, démêler, différencier et mettre en relation les différents extraits des témoignages que nous concevons comme pertinents dans le cadre de cette recherche. Nous nous sommes basés sur notre cadre conceptuel et les six hypothèses de travail qui en découlent. Sans vouloir confirmer ou réfuter ces hypothèses au vu de notre maigre échantillon, nous avons tenté d'en apprendre plus sur l'interprétation des sujets étudiés ainsi que les divergences et convergences observées entre les différents collaborateurs interrogés. Nous retiendrons que certaines hypothèses ont rencontré

une sorte d'uniformité dans les réponses tandis que d'autres étaient plus controversées et sujettes à des points de vue contraires. L'hypothèse principale qui abordait le lien potentiellement existant entre un système de GRH et l'innovation n'a pu être analysée de manière satisfaisante pour deux raisons principales qui ont déjà été expliquées.

3 Chapitre III : Discussions, limites et perspectives

Le but de notre étude était d'identifier si les pratiques et politiques RH mises en place au sein des organisations pouvaient avoir une influence positive sur l'innovation. Et si oui, dans quelle mesure. Par ailleurs, nous avons poussé la réflexion un peu plus loin sur ce que certains auteurs de la littérature ont appelé un système de GRH. C'est-à-dire un système composé d'un ensemble de pratiques et politiques RH se renforçant mutuellement, impliquant des interactions multiples et complexes, et duquel il résulte des effets de complémentarités et des effets cumulatifs. Les résultats obtenus ne nous permettent ni de confirmer ni de réfuter les différentes hypothèses que nous avons formulés.

Dans ce chapitre, nous allons faire un point sur les résultats obtenus dans notre partie empirique, souligner les limites de notre étude et analyser les perspectives et ouvertures possibles pour les futures recherches sur le sujet.

3.1 Discussion des résultats et recommandations managériales

Au sein de cette section, nous discutons des résultats obtenus dans le chapitre 2 et tentons de dégager des recommandations managériales.

Au regard de notre hypothèse I, nous pouvons observer que la grande majorité de nos répondants estiment que la pluridisciplinarité est un facteur essentiel lors de la formation des équipes. Cette notion permet un apport de compétences et de connaissances différentes. Dès lors, il est raisonnable de penser que cette pluridisciplinarité crée au sein des équipes des interactions à travers des discussions et des échanges avec des points de vue différents. Chacun amène ses compétences, parfois de manière non intentionnelle, via des outils ou des procédés qu'il connaît. Nous estimons donc que cette pluridisciplinarité ne peut qu'être bénéfique au lancement d'idées et à l'innovation, tout comme Ito l'expliquait (1995), et nous recommandons donc de former des équipes provenant de divers départements de l'organisation.

La grande majorité de nos interlocuteurs vont dans le sens de notre hypothèse II qui supposent que les pratiques RH favorisant l'acquisition et le partage des savoirs et connaissances influencent positivement l'innovation. Parmi ces pratiques RH, nous avons abordé la stratégie d'open innovation et certaines réponses sont très intéressantes d'un point de vue managériale. En effet, il est très important pour les entreprises de collaborer avec des universités, des centres de recherche d'une part, de faire appel à des experts et spécialistes externes d'autre part ou encore de travailler main dans la main avec des clients ou clients-concurrents dans certains cas. Néanmoins, il est également obligatoire de trouver le juste milieu entre cette open innovation et la sécurité des savoirs et connaissances. En effet, certains savoirs sont essentiels pour garder un avantage concurrentiel ou être le premier à mettre un nouveau produit sur le marché par exemple. Dès lors, nous recommandons d'à la fois partager avec les parties prenantes externes tout en tentant de garder les savoirs les plus importants à l'intérieur de l'entreprise. Tout est une question d'équilibre à trouver.

Dernièrement, au regard de notre hypothèse V, nous n'avons pas eu les réponses escomptées pour pouvoir dégager une indication sur notre hypothèse. Nous avons expliqué les principales raisons qui selon nous sont la taille minimum nécessaire pour une entreprise tentant de mettre en application un système de GRH et la relative méconnaissance du sujet de la plupart des répondants. Néanmoins, l'un d'eux nous a particulièrement éclairé sur la stratégie de GRH mise en place dans son groupe composé de plus de 6000 collaborateurs. Il estime qu'il est nécessaire d'aborder la GRH comme un cercle vertueux de processus se renforçant les uns les autres. L'output d'un processus RH devant venir renforcer en tant qu'input un autre processus RH. Cette façon de voir la GRH nous incite à penser qu'elle pourrait avoir une influence dans sa globalité sur l'innovation. Dès lors, nous recommandons, lorsqu'il est possible en termes de taille et en termes d'effectif de collaborateurs RH de penser et de mettre en place ce genre de système afin de potentiellement favoriser l'innovation.

3.2 Limites

Notre travail n'est pas exempt de limites. La première que nous analysons est en rapport avec la méthodologie utilisée. Bien que la méthode qualitative permet d'obtenir des échanges fructueux et enrichissants ainsi qu'une compréhension plus profonde de notre sujet d'étude, elle ne permet pas de dégager des corrélations effectives. Deuxièmement, la taille très modérée de notre échantillon, à savoir neuf personnes, ne nous permet pas d'avoir une représentation statistique valable ce qui implique que nos résultats ne peuvent être généralisés. Bien que le

nombre de firmes interrogées est satisfaisant, nous pensons qu'il pourrait être plus conséquent afin d'analyser plus profondément les différents résultats obtenus. Par ailleurs, nous avions pour but initial que les organisations impliquées dans cette étude se situe au sein d'un ou plusieurs secteur innovants. Nous avons constaté durant l'analyse de nos résultats qu'une des trois organisations ne rentrait pas dans ce critère. Au-delà d'une limite, cette erreur est un vrai manquement de notre part dû à un mauvais jugement et une mauvaise communication avec le cadre de l'entreprise concernée. Troisièmement, malgré l'envie de garder un esprit critique dans l'analyse des données acquises durant les entretiens, il est nécessaire d'être conscient que la méthodologie employée est sujette à de la subjectivité qui influence inévitablement l'analyse de ce travail. De plus, la fiabilité des données collectées n'est pas assurée (Thiétart, 2007). En effet, nos interlocuteurs pouvant être influencés par toute une série de facteurs non maitrisables. Dernièrement, étant donné que nous nous sommes intéressés à des dimensions organisationnelles mais nous nous sommes restreints à l'analyse de propos et témoignages individuels, ce travail doit être considéré comme non exhaustif.

3.3 Perspectives de nouvelles recherches

Il apparait au terme de notre étude que des recherches supplémentaires sont nécessaires pour étudier plus en profondeur les liens potentiellement existants entre les pratiques et politiques RH et l'innovation des entreprises d'une part ainsi que l'influence d'un système de GRH sur l'innovation d'autre part.

Afin de pouvoir aller plus loin dans ce type de recherche qualitative, il serait intéressant d'interroger les répondants sur toutes les pratiques et politiques RH existantes au sein d'une organisation. En effet, au cours de notre recherche, nous nous sommes seulement concentrés sur cinq pratiques ou politiques RH avant d'aborder la notion de système de GRH. Nous sommes bien conscients de la difficulté inhérente à cette proposition tant la GRH est composée d'une multitude de domaines et qu'elle ne cesse de s'élargir. Néanmoins, nous estimons que plus le nombre de pratiques et politiques RH abordées dans l'étude sera grand, plus il sera possible d'élaborer des résultats concluants en termes de complémentarité des pratiques et politiques RH d'une part et en termes de système de GRH d'autre part.

Deuxièmement, il est indispensable de continuer les recherches quantitatives sur ce sujet d'étude. En effet, l'innovation est devenue primordiale dans le monde professionnel et les

organisations commencent à comprendre que leur capital humain et les pratiques et politiques RH mises en place ont un rôle à jouer. Les recherches quantitatives, souvent mieux considérées par le grand public dû à leurs résultats cartésiens découlant d'une structure logique et méthodique, permettront de souligner cette influence à travers des corrélations effectives. Nous estimons qu'au plus le public sera averti, au plus les organisations mettront en place des pratiques et politiques RH favorisant l'innovation.

Conclusion

Ce mémoire a eu pour but d'explorer un phénomène encore peu connu au sein des organisations. En effet, bien que les deux composantes principales de notre sujet d'étude, à savoir la gestion des ressources humaines et l'innovation, soient déjà largement étudié au sein de la littérature managériale, la relation existante entre ces deux domaines est beaucoup moins présente dans la littérature. Dans ce mémoire, le but premier était d'analyser cette relation. Néanmoins, nous ne savions pas trop par où commencer. Au fur et à mesure de nos apprentissages et de nos lectures, nous avons petit à petit affiner la recherche. À la fin de ce processus, le but ultime était d'analyser l'influence potentielle d'un système de GRH, composé de pratiques et politiques RH se renforçant mutuellement, ayant des effets de complémentarités et des effets cumulatifs sur l'innovation. Sujet à première vue très compliqué et pas forcément très connu, il a été nécessaire de le décrypter pour pouvoir en tirer des conclusions.

Pour rappel, notre question de recherche était : « ***En quoi l'application d'un système de GRH composé d'un grand nombre de pratiques et politiques RH peut-il favoriser plus largement l'innovation des entreprises en Belgique ?*** »

Nous n'avons pu répondre formellement à cette question. Cependant, nous avons dégagé quelques conclusions intéressantes. Il est très compliqué de mettre en place et d'appliquer un système de GRH lorsque l'entreprise est petite. Les formations semblent avoir une influence directe et positive sur l'innovation. Les systèmes de rémunération à la performance sont un facteur d'hygiène dans le sens où ils sont nécessaires pour être en ordre par rapport au marché de l'emploi mais ils n'ont à priori aucune influence sur l'innovation des entreprises. Les CDI sont un facteur d'engagement et de motivation supplémentaire chez les employés. Ces deux dernières notions favorisent directement l'innovation de l'organisation. Voilà 5 conclusions parmi beaucoup d'autres incluent dans le mémoire. Si vous voulez les connaître, lisez le !

Bibliographie

Afuah, A. (1998). Models of innovation. *Innovation Management New York: Oxford University Press*.

All Answers Ltd. (2018). Definition And Description of Employee Innovation Behaviour. En ligne <https://ukdiss.com/examples/definition-and-description-of-employee-innovation-behaviour.php?vref=1> consulté le 4 décembre 2020.

Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California management review*, 40(1), 39-58.

Arnaud, N. (2007). *Construction et management de compétences collectives dans le cadre de relations inter organisationnelles: une approche communicationnelle. Le cas du secteur du transport de meubles neufs en France* (Doctoral dissertation).

Arvanitis, S., Seliger, F., & Stucki, T. (2016). The relative importance of human resource management practices for innovation. *Economics of Innovation and New Technology*, 25(8), 769-800.

Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic management journal*, 10(S1), 107-124.

Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47, 1323-1339.

Beugelsdijk, S. (2008). Strategic human resource practices and product innovation. *Organization Studies*, 29(6), 821-847.

Bloom, M. (1999). The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, 42(1), 25-40.

Bogers, M., Foss, N. J., & Lyngsie, J. (2018). The “human side” of open innovation: The role of employee diversity in firm-level openness. *Research Policy*, 47(1), 218-231.

Bos-Nehles, A., Renkema, M., & Janssen, M. (2017). HRM and innovative work behaviour: A systematic literature review. *Personnel review*. 46(7) 1228-1253

Brewster, C., Suutari, V., & Minbaeva, D. B. (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personnel review*.

Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F., & Pralong, J. (2012). *GRH-4e éd.: Gestion des ressources humaines*. Dunod.

Cambridge Dictionary (2020). Definition of 'knowledge worker'. En ligne <https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/knowledge-worker>, consulté le 28 juin 2020

Chand, M. (2010). The impact of HRM practices on service quality, customer satisfaction and performance in the Indian hotel industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(4), 551-566.

Chandy, R. K., & Tellis, G. J. (1998). Organizing for radical product innovation: The overlooked role of willingness to cannibalize. *Journal of marketing research*, 35(4), 474-487.

Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.

Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (Eds.). (2014). *New frontiers in open innovation*. Oup Oxford.

Coff, R. W. (1997). Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of management review*, 22(2), 374-402.

Comeau-Vallée, M. (2009). La formalisation des pratiques de GRH dans les entreprises d'économie sociale : une menace aux valeurs du secteur ? Université du Québec, Montréal.

Cosh, A., Fu, X., & Hughes, A. (2012). Organisation structure and innovation performance in different environments. *Small Business Economics*, 39(2), 301-317.

Dahlander, L., O'Mahony, S., & Gann, D. M. (2016). One foot in, one foot out: how does individuals' external search breadth affect innovation outcomes?. *Strategic Management Journal*, 37(2), 280-302.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.

Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and organization review*, 8(2), 423-454.

Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". *Administrative science quarterly*, 392-409.

Detchenique, G., Fauvy, S., & Hofaidhllaoui, M. (2013). La robustesse des compétences de l'organisation: le rôle des pratiques créatives de GRH. *Humanisme et Entreprise*, (3), 33-50.

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Evan, W. (1966). Organizational lag. *Human organization*, 25(1), 51-53.

Evans, J. S. (1991). Strategic flexibility for high technology manoeuvres: a conceptual framework. *Journal of management studies*, 28(1), 69-89.

Galesic, M., & Bosnjak, M. (2009). Effects of questionnaire length on participation and indicators of response quality in a web survey. *Public opinion quarterly*, 73(2), 349-360.

Guest, D., & Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organisational outcomes: a stakeholder perspective. *The international journal of human resource management*, 22(8), 1686-1702.

Guest, D. E. (1990). Human resource management and the American dream. *Journal of Management studies*, 27(4), 377-397.

Heatfield, S. M., (2019). Leadership Vision. You Can't Be a Real Leader Who People Want to Follow Without Vision. En ligne <https://www.thebalancecareers.com/leadership-vision-1918616>, consulté le 22 juin 2020.

Hempel, T., & Zwick, T. (2008). New Technology, Work Organization and Innovation. *Economics of Innovation and New Technology*, 17(4), 331-354.

Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource practices on manufacturing performance: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87(3), 291-313.

IGI Global. (2020). En ligne <https://www.igi-global.com/dictionary/understanding-knowledge-absorption-for-inbound-open-innovation-practices/65015>, consulté le 7 juillet 2020.

Katila, R., & Ahuja, G. (2002). Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of management journal*, 45(6), 1183-1194.

Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of management journal*, 24(4), 689-713.

Kline, S. J., & Rosenberg, N. (1986). Innovation: an overview. R. Landau, and N. Rosenberg, *The Positive Sum Strategy*, The National Academies Press, Washington, DC.

Kuczmarski, T. D. (1996). *Innovation: Leadership strategies for the competitive edge*. NTC Publishing Group.

Lau, C. M., & Ngo, H. Y. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International business review*, 13(6), 685-703.

Laursen, K., & Foss, N. J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of economics*, 27(2), 243-263.

Laursen, K., & Foss, N. J. (2014). Human resource management practices and innovation. *The Oxford Handbook of Innovation Management*, Oxford University Press, Oxford, 506-529.

Lazzarotti, V., Manzini, R., & Pellegrini, L. (2015). Is your open-innovation successful? The mediating role of a firm's organizational and social context. *The international journal of human resource management*, 26(19), 2453-2485.

Le Gall, J. M. (2018). *La gestion des ressources humaines : «Que sais-je?» n° 2646*. Que sais-je.

Leiponen, A., & Helfat, C. E. (2011). Location, decentralization, and knowledge sources for innovation. *Organization Science*, 22(3), 641-658.

Leonard, D., & Rayport, J. F. (1997). Spark innovation through empathic design. *Harvard business review*, 75, 102-115.

Markides, C. (1998). Strategic innovation in established companies. *MIT Sloan Management Review*, 39(3), 31.

Matthew, A. (2014). Human Resource Management: The Enabler of Innovation in Organizations. *BVIMR Management Edge*, 7(1), 53-59.

Milgrom, P., & Roberts, J. (1990). The economics of modern manufacturing: Technology, strategy, and organization. *The American Economic Review*, 511-528.

Milgrom, P., & Roberts, J. (1995). Complementarities and fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing. *Journal of accounting and economics*, 19(2-3), 179-208.

Muffatto, M. (1998). Corporate and individual competences: how do they match the innovation process?. *International journal of technology management*, 15(8), 836-853.

Murray, A., Papa, A., Cuzzo, B., Russo, G., Al-Mashari, M., & Del Giudice, M. (2016). Evaluating the innovation of the Internet of Things: Empirical evidence from the intellectual capital assessment. *Business Process Management Journal*, 22(2), 341-356.

Michie, J., & Sheehan, M. (1999). HRM practices, R&D expenditure and innovative investment: evidence from the UK's 1990 workplace industrial relations survey (WIRS). *Industrial and Corporate Change*, 8(2), 211-234.

Michie, J., & Sheehan, M. (2003). Labour market deregulation, 'flexibility' and innovation. *Cambridge journal of economics*, 27(1), 123-143.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.

Morgan, G. (1988). *Emerging waves and challenges: the need for new competencies and mindsets* in Henry, J. (Ed.). (2006). *Creative management and development*. Sage.

Nemeth, C. J. (1997). Managing innovation: When less is more. *California management review*, 40(1), 59-74.

OECD., Development (Paris)., Development. Development Centre, Organisation de coopération et de développement économiques (Paris), Statistical Office of the European Communities, & Society for International Development. (2005). *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data* (No. 4). Org. for Economic Cooperation & Development.

OECD Publishing. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation*. Organisation for Economic Co-operation and Development OECD.

Paillé, P. (2007). La recherche qualitative: une méthodologie de la proximité. *Dorvil (éd.)*.

Papa, A., Dezi, L., Gregori, G. L., Mueller, J., & Miglietta, N. (2018). Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices. *Journal of Knowledge Management*.

Pichault, F., & Picq, T. (2013). Le rôle des RH dans l'entreprise tendue vers l'innovation. *Revue française de gestion*, (4), 161-182.

Popa, I. L., Preda, G., & Boldea, M. (2010). A theoretical approach of the concept of innovation. *Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings*, 151.

Popa, S., Soto-Acosta, P., & Martinez-Conesa, I. (2017). Antecedents, moderators, and outcomes of innovation climate and open innovation: An empirical study in SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 118, 134-142.

Quinn, J. B., Baruch, J. J., & Zien, K. A. (1997). *Innovation explosion: using intellect and software to revolutionize growth strategies*. Simon & Schuster, Inc..

Randerson, K., Fayolle, A., & Defélix, C. (2013). Quelle GRH pour soutenir la dynamique entrepreneuriale des firmes?. *Revue française de gestion*, (4), 75-88.

Rothwell, R., Freeman, C., Jervis, P., Robertson, A., & Townsend, J. (1974). SAPPHO updated--Project SAPPHO phase II. Res.

Schumpeter, J. A. (1982). The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle (1912/1934). *Transaction Publishers*. -1982. - January, 1, 244.

Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M., & Birdi, K. (2005). Managing people to promote innovation. *Creativity and innovation management*, 14(2), 118-128.

Shipton, H., Budhwar, P., Sparrow, P., & Brown, A. (2017). Editorial overview: HRM and innovation—a multi-level perspective. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 203-208.

Stenberg, A. (2017). What does Innovation mean-a term without a clear definition.

Storey, J., Wright, P. M., & Ulrich, D. O. (Eds.). (2008). *The Routledge companion to strategic human resource management*. Routledge.

St-Onge, S., Audet, M., Haines, V., & Petit, A. (2004). Relever les défis de la gestion des ressources humaines. 2e éd. *Montréal: Gaëtan Morin*.

Tang, G., Yu, B., Cooke, F. L., & Chen, Y. (2017). High-performance work system and employee creativity. *Personnel Review*, 46(7), 1318-1334.

Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2), 122-133.

Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *The Transfer and Licensing of Know-How and Intellectual Property: Understanding the Multinational Enterprise in the Modern World*, 15, 67-88.

The Innovation Policy Platform (2020). Radical and incremental innovation En ligne <https://www.innovationpolicyplatform.org/www.innovationpolicyplatform.org/content/radical-and-incremental-innovation/index.html>, consulté le 4 juillet 2020.

Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.

Utterback, J. M. (1994). *Mastering the Dynamics of Innovation* (Harvard Business School Press, Cambridge, MA).

Walker, R. M. (2008). Empirical evaluation of innovation types and organizational and environmental characteristics: Towards a configuration approach. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4) 591–615.

West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social behaviour*.

Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel psychology*, 58(2), 409-446.

Zhou, H., Dekker, R., & Kleinknecht, A. (2011). Flexible labor and innovation performance: evidence from longitudinal firm-level data. *Industrial and corporate change*, 20(3), 941-968.

Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research.

Zhou, K. Z., Gao, G. Y., Yang, Z., & Zhou, N. (2005). Developing strategic orientation in China: antecedents and consequences of market and innovation orientations. *Journal of business research*, 58(8), 1049-1058.

Zoghi, C., Mohr, R. D., & Meyer, P. B. (2010). Workplace organization and innovation. *Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'économique*, 43(2), 622-639.

Annexes

Annexe N°1 : Tableau des principales fonctions d'une entreprise pouvant faire l'objet d'innovation de processus.

Table 3.1. Functional categories for identifying the type of business process innovations

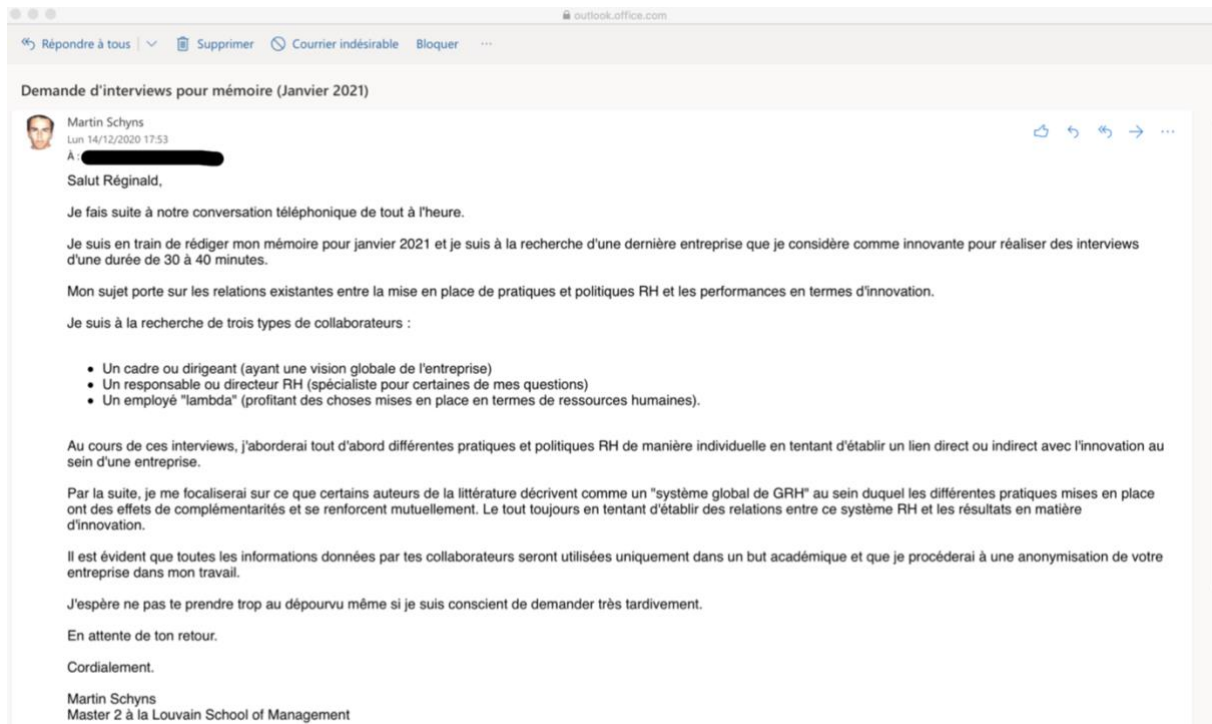
Short term		Details and subcategories
1.	Production of goods or services	Activities that transform inputs into goods or services, including engineering and related technical testing, analysis and certification activities to support production.
2.	Distribution and logistics	This function includes: a) transportation and service delivery b) warehousing c) order processing.
3.	Marketing and sales	This function includes: a) marketing methods including advertising (product promotion and placement, packaging of products), direct marketing (telemarketing), exhibitions and fairs, market research and other activities to develop new markets b) pricing strategies and methods c) sales and after-sales activities, including help desks other customer support and customer relationship activities.
4.	Information and communication systems	The maintenance and provision of information and communication systems, including: a) hardware and software b) data processing and database c) maintenance and repair d) web-hosting and other computer-related information activities. These functions can be provided in a separate division or in divisions responsible for other functions.
5.	Administration and management	This function includes: a) strategic and general business management (cross-functional decision-making), including organising work responsibilities b) corporate governance (legal, planning and public relations) c) accounting, bookkeeping, auditing, payments and other financial or insurance activities d) human resources management (training and education, staff recruitment, workplace organisation, provision of temporary personnel, payroll management, health and medical support) e) procurement f) managing external relationships with suppliers, alliances, etc.
6.	Product and business process development	Activities to scope, identify, develop, or adapt products or a firm's business processes. This function can be undertaken in a systematic fashion or on an ad hoc basis, and be conducted within the firm or obtained from external sources. Responsibility for these activities can lie within a separate division or in divisions responsible for other functions, e.g. production of goods or services.

Source :

Brown, S. P. (2008). Business Processes and Business Functions: a new way of looking at employment. *Monthly Lab. Rev.*, 131, 51.

& Eurostat (2018). *Glossary of Statistical Terms*, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Business_functions

Annexe N° 3 : Mail type envoyé à plusieurs contacts



Annexe N°4 : Version finale du guide d'entretien

Partie 0 : Prise de contact et présentation de l'entretien

Tout d'abord, je voudrai vous remercier pour le temps que vous m'accordez.

L'interview se décline en trois parties. La première se concentre uniquement sur l'innovation. La deuxième tente d'établir des liens entre l'innovation et des pratiques et politiques RH prises individuellement. Et la troisième s'intéresse à la GRH de manière plus globale.

Pour le protocole, je dois vous prévenir et vous demander si cela vous dérange d'être enregistré ?

Évidemment toutes les informations que vous me donnerez seront strictement utilisés dans un but académique et je procéderai à une anonymisation de votre entreprise.

On va directement commencer par une première question qui sert d'introduction.

Partie 1 : Introduction

- 1) Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ainsi que votre fonction actuelle dans cette entreprise ?

Partie 2 : Innovation

- 2) L'innovation est-elle importante au sein de votre entreprise ? A quel point ?
 - a. Par rapport à votre secteur et par rapport à vos concurrents ?
 - b. Par rapport à vos clients et leurs attentes ?
- 3) Considérez-vous l'innovation principalement comme une manière de vous différencier et d'apporter quelque chose de nouveau à vos clients ou plutôt comme une manière d'entretenir ou acquérir un avantage concurrentiel ? Pourquoi ?
- 4) Quels types d'innovations votre entreprise tente-t-elle de mettre en place le plus souvent ?
 - a. Des innovations de produits, de services, de processus ? Pourquoi ce choix ?

- b. Des innovations de type incrémental, c'est-à-dire nouvelles pour l'entreprise, ou plutôt des innovations de type radical, c'est-à-dire nouvelles pour le marché ? Pourquoi ce choix ?

Mon sujet de mémoire porte sur les potentielles relations existantes entre les pratiques et politiques RH et l'innovation au sein des entreprises. Les questions suivantes se réfèrent donc à cette thématique.

Partie 3 : GRH et Innovation

- 5) Au sein de votre entreprise, le travail en équipe est-il une pratique courante ?
 - a. Si oui, dans quel but ? Et dans quel contexte ?
 - b. En général, avec quels types de profils sont composées vos équipes (spécialistes du même domaine ou plutôt apport de compétences et connaissances différentes, ...) ?
 - c. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de pratiques de travail en équipe et l'innovation au sein de votre entreprise ? Si oui, pouvez-vous me donner un exemple concret ?
- 6) Au sein de votre entreprise, existe-t-il des pratiques concrètes afin de favoriser l'acquisition, le partage et la diffusion des savoirs et connaissances entre les collaborateurs ?
 - a. Votre entreprise est-elle partisane de la stratégie d'*open innovation* (le fait d'utiliser des flux de connaissances venant de l'externe) concernant l'acquisition d'informations et connaissances externes ? Si oui, comment mettez-vous en place cette stratégie ?
 - b. La rotation des postes ou flexibilité fonctionnelle est-elle une des pratiques instaurées afin de faciliter le partage d'informations et de savoirs ? Si oui, pouvez-vous m'expliquer ?
 - c. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de pratiques favorisant l'acquisition, le partage et la diffusion des savoirs et connaissances et l'innovation au sein de votre entreprise ?
 - a. Si oui, pouvez-vous me donner un exemple concret ?
- 7) Au sein de votre entreprise, existe-t-il des systèmes de rémunération à la performance ?

- a. Ces rémunérations incitatives sont-elles basées sur les performances individuelles, en équipe ou plutôt organisationnelle ? Ou encore un mélange de ces trois possibilités ? Expliquez.
 - b. Dans quel but ? Renforcer la motivation et l'engagement des travailleurs ?
 - c. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de systèmes de rémunération incitative et l'innovation au sein de votre entreprise ?
- 8) Au sein de votre entreprise, quelles sont les pratiques mises en place concernant la conservation et le développement de vos talents et employés ?
 - a. Existe-t-il des programmes de formation pour vos collaborateurs et en quoi est-ce important pour votre organisation de les mettre à disposition ?
 - a. Sont-ils accessibles à tous les collaborateurs ?
 - b. S'agit-il de formations internes, externes ou les deux ?
 - c. Pensez-vous que ces formations peuvent avoir un effet positif sur la capacité à innover de votre organisation ? Si oui, pourquoi ?
 - b. Quelle importance accordez-vous aux contrats longue durée et qu'est-ce qui est mis en place pour la fidélisation de vos employés ? Pensez-vous que cela influence leur engagement et leur confiance envers l'organisation ?
 - c. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de pratiques favorisant la conservation et le développement de vos employés avec l'innovation au sein de votre entreprise ?
 - a. Si oui, pouvez-vous me donner un exemple concret de ces dernières années ?

Partie 4 : Système RH et Innovation

Après vous avoir questionné sur des pratiques RH prises individuellement, je vais désormais m'intéresser à la GRH de manière plus globale.

- 9) Pensez-vous que la GRH peut influencer l'innovation ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?
- 10) Y a-t-il au sein votre entreprise des choses mises en place afin d'encourager un comportement innovant des collaborateurs d'une part et de manière plus personnelle d'autre part ? Si oui, expliquez.
- 11) Votre entreprise a-t-elle augmenté le nombre ou l'intensité des pratiques RH mises en place ces dernières années ?
 - a. Si oui, dans quel domaine ?

- b. Selon vous, quelles en ont été les effets à court et moyen terme ?
- c. Pensez-vous que ce changement relativement récent a eu ou pourrait avoir une influence sur les performances en termes d'innovation de votre entreprise ?

Au sein de la littérature, il existe pas mal d'auteurs qui abordent la GRH comme un système global composé de pratiques et politiques RH qui sont complémentaires, qui ont des interactions et qui se renforcent mutuellement.

12) Y a-t-il, au sein de votre entreprise, une stratégie globale en matière de GRH ? Si oui, pouvez-vous me l'expliquer ?

- a. Pensez-vous que certaines pratiques RH sont complémentaires et nécessitent donc d'être abordées comme un système ? Si c'est le cas, qu'est-il mis en place dans votre entreprise pour favoriser les interactions et les complémentarités entre ces pratiques RH ?
- b. Cette façon d'aborder les pratiques et politiques RH, c'est-à-dire en tant que système, peut-elle encourager l'innovation au sein de votre entreprise ?

Annexe N° 5 : Retranscription interview 1

Organisation : Groupe international travaillant dans 5 grands secteurs et composé de plus de 6000 collaborateurs.

Répondant :

Type de collaborateurs	Fonction	Année(s) dans l'entreprise	Genre	Âge
Cadre/dirigeant 1	General Manager d'une BU de 100 personnes	2 ans et demi	Femme	42

Partie 1 : Introduction

13) Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ainsi que votre fonction actuelle dans cette entreprise ?

« Je suis ingénieur de gestion à la base à l'ULiège. J'ai fait un parcours dans la finance, d'abord comptable puis responsable comptable puis directrice financière quand le groupe a repris la société dans laquelle je travaillais. Et cela fait maintenant deux ans et demi que je suis General Manager d'une business unit du groupe. »

Partie 2 : Innovation

14) L'innovation est-elle importante au sein de votre entreprise ? A quel point ?

« L'innovation est extrêmement importante pour le groupe, il faut savoir qu'en ces temps difficiles que nous vivons, avec la Covid, c'est un budget qui n'a pas diminué dans le but de conserver le plus possible d'innovation.

Le groupe a pris quelques initiatives de manière générale, notamment via la plateforme innovation qui a été créée ainsi qu'une nouvelle structure avec des investisseurs extérieurs pour pouvoir promouvoir tout ce qui est start-up et innovation. »

c. Par rapport à votre secteur et par rapport à vos concurrents ?

d. Par rapport à vos clients et leurs attentes ?

« Pour ce qui est de notre business unit, on travaille beaucoup pour des institutions publiques et l'innovation est très importante notamment pour un critère de différenciation.

On a deux produits phares qui sont portés par le secteur environnement.

Le premier traite les effluents des hôpitaux et fait en sorte que les hôpitaux ne rejettent plus tous les résidus médicamenteux. C'est donc novateur, c'est de la différenciation et c'est aussi aller plus loin en fonction de la demande du client.

Le deuxième produit, c'est pour traiter les stations d'épuration en tentant de faire mieux avec de la plus petite taille. C'est un procédé qui n'est pas encore breveté mais qui va permettre d'améliorer la performance sur des installations existantes et créer de nouvelles installations plus petites qu'à l'heure actuelle. Ce qui va intéresser les clients car plus petit et moins cher. »

15) Considérez-vous l'innovation principalement comme une manière de vous différencier et d'apporter quelque chose de nouveau à vos clients ou plutôt comme une manière d'entretenir ou acquérir un avantage concurrentiel ? Pourquoi ?

« Dans notre domaine, c'est clairement pour se différencier, oui. »

16) Quels types d'innovations votre entreprise tente-t-elle de mettre en place le plus souvent ?

c. Des innovations de produits, de services, de processus ? Pourquoi ce choix ?

« On met en place les trois. Pour ce qui est du produit, c'est certain. Les services, oui mais un peu moins. Dans les processus et notamment les processus RH, ils ont très souvent de nouveaux outils et de nouvelles choses à mettre en place. Nous faisons donc les trois mais à choisir, principalement les produits. »

d. Des innovations de type incrémental, c'est-à-dire nouvelles pour l'entreprise, ou plutôt des innovations de type radical, c'est-à-dire nouvelles pour le marché ? Pourquoi ce choix ?

« Le groupe vise les innovations disruptives car c'est le mieux pour se différencier des concurrents. Nous avons d'ailleurs fait l'exercice dans le groupe d'établir quels étaient les métiers historiques, les métiers qui pouvaient dévier un peu de ces métiers historiques en changeant quelques petites choses et les métiers vraiment disruptifs. Le but étant d'arriver jusque-là.

Je crois que la volonté du groupe est d'aller jusqu'au disruptif mais à l'heure actuelle on est plus dans l'incrémental, on n'a pas encore franchi ce cap. La raison principale selon moi est que les collaborateurs qui font de l'innovation de ce type ont un autre travail au sein du groupe et ils n'ont donc pas assez de temps à consacrer à l'innovation pour pouvoir aller jusqu'au disruptif. Peut-être qu'en passant par plusieurs étapes d'innovations incrémentales, on arrivera aux innovations disruptives. »

Partie 3 : GRH et Innovation

17) Au sein de votre entreprise, le travail en équipe est-il une pratique courante ?

d. Si oui, dans quel but ? Et dans quel contexte ?

« Le travail en équipe, c'est vraiment la force de notre business unit. Notre slogan en fait mention d'ailleurs. C'est donc essentiel pour nous. Nous sommes une entreprise familiale à la base, nous sommes une petite centaine mais on a toujours gardé cet esprit familial. Tout le monde se connaît, ouvriers, employés, cadres, etc.

Un bon exemple c'est lorsque l'on a défini l'organisation de la business unit et donc refondu tout le système de l'entreprise, on l'a fait sous forme de dynamique participative. On a fait appel à un externe, un coach mais c'est vraiment le personnel en lui-même qui a travaillé en équipe pour construire la nouvelle organisation de la business unit.

C'est essentiel aussi car on ne fait que des projets, nous n'avons pas une ligne de production à la chaîne par exemple. Cela veut dire que notre force à nous, c'est le brainstorming, ce qu'on apporte avec notre expertise et notre cerveau et il est évident qu'il y a plus dans plusieurs têtes que dans une seule. Il y a donc très souvent des échanges en équipes.

On ne travaille qu'en équipe projet et cela a d'ailleurs été très compliqué pour nous cette période de confinement car télétravail obligatoire, tout le monde à la maison et malgré tous les outils qui permettent de nous connecter, ce n'est tout de même pas la même chose. On a par exemple senti ce besoin des personnes de revenir au travail entre les deux confinements, pour se revoir et pour travailler en équipe. »

e. En général, avec quels types de profils sont composées vos équipes (spécialistes du même domaine ou plutôt apport de compétences et connaissances différentes, ...) ?

« On a des équipes très pluridisciplinaire avec un apport de compétences et de connaissances différentes. Très souvent chez nous, il y a un chef de projet qu'on considère comme le chef d'orchestre et qui anime et qui est responsable de son équipe projet. Cela ne veut pas dire qu'il a une responsabilité hiérarchique sur les gens, jusqu'à preuve contraire. On a également de l'expertise qui est amenée par des ingénieurs d'étude et par le monsieur « process » comme on l'appelle. On a des experts du secteur électrique. Dans les métiers de support, il y a des collaborateurs spécialistes en achat. Dans les prestations de sites, il y aura de la conduite de chantier avec des équipes de montages, des ateliers de fabrication électrique et de soudure et enfin il y a la mise en service qui regarde si tout fonctionne. Tous ces gens-là sont liés par le même projet.

Sur les plus petits projets, il arrive que la même personne porte plusieurs casquettes.

Il y a donc vraiment un apport soit d'experts, soit de compétences différentes avec les ingénieurs études, ingénieurs électricité, la mise en route, etc. Tout ce petit monde forme un projet d'étude. »

- f. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de pratiques de travail en équipe et l'innovation au sein de votre entreprise ? Si oui, pouvez-vous me donner un exemple concret ?

« Oui il y a clairement un lien. Une des grosses améliorations que l'on a mise en place c'est ce qu'on appelle la responsabilisation des ressources. En fait, c'est se rendre compte que le chef de projet, ce n'est pas lui qui dicte, ce n'est pas un dictateur. Il doit prendre en compte l'avis des gens et il faut que chacun se responsabilise par rapport à son activité. On s'est rendu compte lorsque nos collaborateurs travaillaient en équipe qu'il y avait un report des responsabilités et des erreurs sur les autres. On a donc fait pas mal de choses par rapport aux processus qui fonctionnent dans la société. Je suis assez partisane du système de management de la qualité et j'estime donc que les processus permettent vraiment d'améliorer l'efficacité de la boîte. Sur ce principe-là, on a mis en place cet appel de responsabilisation des ressources afin de faire un effort commun via des discussions et se mettre d'accord pour un seul but qui est d'améliorer la marge du projet.

En termes d'innovation produit, nous avons une nouvelle manière intelligente de mettre des capteurs d'eau sur des conduites pour repérer où sont les fuites d'une part et surtout rajouter de l'intelligence afin d'organiser au mieux le réseau de distribution d'eau. De nouveau, cette innovation est venue d'un travail d'équipe. C'est d'abord un collaborateur qui en a parlé à un client qui avait des besoins puis ils en ont discuté en interne en équipe. Cette nouvelle technologie a donc démarré, pas de rien, mais de discussions en équipe. »

- 18) Au sein de votre entreprise, existe-t-il des pratiques concrètes afin de favoriser l'acquisition, le partage et la diffusion des savoirs et connaissances entre les collaborateurs ?

« Cette pratique RH est peut-être un point faible chez nous. Le partage de connaissances ne se fait pas assez, très honnêtement. On le voit, par exemple, avec des gens qui vont partir à la retraite et nous quitter et l'on se rend compte qu'il y a énormément de savoirs et connaissances qui s'en vont avec. On met en place certains outils comme le knowledge management soit en situation de crise, comme lorsqu'il y a un préavis et qu'il reste trois semaines pour récupérer de la connaissance, soit de manière plus calme lorsque l'on sait qu'il va être pensionné dans deux ans et donc on prend les choses en main petit à petit. On a par exemple donné du temps, à raison de 6 jours par mois, à un conducteur de chantier pour qu'ils puissent former des plus jeunes mais s'il y a une urgence chantier, il ira sur l'urgence chantier.

Mais honnêtement, dans la pratique, cela ne se fait pas assez, cela ne se fait pas bien car tout le monde fait passer l'opérationnel avant ce genre de choses. L'opérationnel passe avant tout, en fait.

La personne qui s'occupe du knowledge management est toute seule pour l'ensemble du groupe donc plus de 5000 personnes. Il éteint des feux, des incendies, des situations de crise mais dire que l'on met ça en place de manière stratégique, c'est faux.

Je pense pourtant que les gens aiment bien former et informer leurs collaborateurs. Il y a donc des choses qui se font mais ce sont des initiatives qui ne sont pas structurelles. »

- d. Votre entreprise est-elle partisane de la stratégie *d'open innovation* (le fait d'utiliser des flux de connaissances venant de l'externe) concernant l'acquisition d'informations et connaissances externes ? Si oui, comment mettez-vous en place cette stratégie ?

« Ce n'est pas suffisant et donc parfois l'on se retrouve à aller devoir chercher de la connaissance ailleurs. On va faire appel à un expert que l'on connaît ou à des laboratoires partenaires. On a ce réflexe d'aller chez les experts que l'on connaît et l'on devrait parfois faire différemment. Peut-être que la connaissance est en interne et que l'on ne le sait même pas. Il n'y a pas de stratégie assez mise en place.

- e. La rotation des postes ou flexibilité fonctionnelle est-elle une des pratiques instaurées afin de faciliter le partage d'informations et de savoirs ? Si oui, pouvez-vous m'expliquer ?

« Il n'y a pas de plan structuré de rotation des postes ni dans ma business unit, ni dans le groupe en général.

Ce que l'on fait, avec les RH, c'est identifier les key user et les personnes vraiment critiques pour l'organisation en établissant les back up nécessaires si la personne n'est pas présente pour quelque raison que ce soit.

Il y a des plans de succession qui sont mis en place par l'organisation mais pas quelque chose d'établi où un collaborateur va changer de fonction après X années, on le fait au cas par cas et en fonction des besoins de l'entreprise.

Tout cela se fait, c'est possible. Il y a tout ce qui est mobilité interne qui est place, ce n'est pas planifié longtemps à l'avance mais à partir du moment où le collaborateur émet la demande, il y a toujours quelque chose qui peut se mettre en place. »

- f. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de pratiques favorisant l'acquisition, le partage et la diffusion des savoirs et connaissances et l'innovation au sein de votre entreprise ?

- a. Si oui, pouvez-vous me donner un exemple concret ?

« Alors, euh, je dirais que oui.

On a ce qu'on appelle au sein du groupe entier des points de rencontres donc des réunions de managers ou d'experts qui ont l'occasion de se rencontrer une ou deux fois par an.

De plus, il y a l'ITM (Innovation & Technology Management) où il y a plein de personnes qui exposent des sujets, préparés en équipe, qui présentent cela devant les experts du groupe. Cela

sollicite des discussions, cela foisonne d'idées et il y a généralement derrière des actions qui aboutissent et qui ont menés à des projets d'innovations.

Dans le groupe, il y a également les awards qui sont organisés chaque année dans divers domaines. Il y a un vote du public donc tous les projets sont présentés à l'ensemble des collaborateurs du groupe. Cela donne une visibilité. On a par exemple eu, dans ma business unit, des clients d'un pays qu'on aurait jamais imaginé pouvoir touchés ou intéressés. Ce genre de choses, c'est grâce à la richesse du groupe et aux échanges partagés au sein de la grande équipe groupe si je peux l'appeler comme ça.

Ces trois exemples (ITM, awards, points de rencontre entre experts) font naître des idées. Certaines aboutissent, d'autres pas mais au moins cela foisonne d'idées dans ce genre de réunions.

19) Au sein de votre entreprise, existe-t-il des systèmes de rémunération à la performance ?

- d. Ces rémunérations incitatives sont-elles basées sur les performances individuelles, en équipe ou plutôt organisationnelle ? Ou encore un mélange de ces trois possibilités ? Expliquez.

« C'est plutôt un mélange des trois possibilités.

Dans le groupe, il y a X% qui sont les objectifs individuels, il y a X% pour le secteur (ensemble de plusieurs business units) et X% pour l'organisation. Il y a vraiment une cascade dans les objectifs. Ceux de l'organisation sont basés principalement sur le chiffre d'affaires. Pour le secteur, il y a la sécurité qui rentre en compte et ce genre de critères.

Au sein du groupe et au vu du contexte du Covid, comme les performances sont liées à la rémunération des gens, il est difficile de mettre un objectif d'équipe, c'est-à-dire que tout le monde ne voit pas d'une part comment il contribue à l'amélioration du secteur. Et d'autre part, mettre un objectif d'équipe dans les objectifs individuels, même si plusieurs managers le font aujourd'hui, cela reste très compliqué car très touchy et très lié à la rémunération de la personne.

Il faudrait pour cela mettre des objectifs très smart, c'est-à-dire très bien défini et clair pour lesquels il n'y aurait pas moyen de reporter la faute ou le fait de ne pas avoir réussi l'objectif sur un autre de l'équipe et ça, ce n'est pas évident.

D'un point de vue extérieur, avec les objectifs individuels, objectifs secteur et objectifs groupe, cela paraît très bien mais il faut arriver à faire comprendre à toute la chaîne comment il contribue à la business unit, au secteur et finalement au groupe et ce n'est franchement pas évident.

En conclusion, de l'extérieur c'est oui mais dans la pratique, cela reste fort individuel. »

- e. Dans quel but ? Renforcer la motivation et l'engagement des travailleurs ?

« Le but de motiver, il est là. Mais de nouveau, entre les beaux discours et la pratique, il y a une différence. Ce n'est pas toujours évident d'avoir tous les outils en main pour le faire comprendre au personnel.

On utilise un certain système de rémunération qui a ses avantages et ses inconvénients mais la volonté du groupe, c'est d'en faire un système motivant pour les gens mais aujourd'hui il s'accompagne de toute une série de données qui sont compliquées (courbe de Gauss, etc.) Selon moi, ce n'est pas assez expliqué, ce n'est pas assez décliné de la part du groupe jusqu'à tous les collaborateurs et du coup cela crée des tensions. »

- f. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de systèmes de rémunération incitative et l'innovation au sein de votre entreprise ?

« On s'est rendu compte il y a peu dans le groupe que les managers sont plus mis en avant que les experts. Ce genre de système de rémunération a donc tendance à faire évoluer les gens vers du management même s'ils ne sont pas forcément bon là-dedans. Le groupe est donc en train de travailler là-dessus afin de retrouver une façon de mettre en avant ces experts car ils ne sont pas assez mis en avant dans ce système de rémunération.

On doit leur trouver des possibilités d'évolutions. Ce n'est pas assez reconnu de travailler sur des produits techniques et spécifiques. Il faut avoir des gens qui s'intéressent à la technique et qui la développe puisque le monde ne cesse d'évoluer. Il ne faut pas prendre de retard et qu'ils fassent évoluer leurs connaissances. Il faut donc qu'on arrive à un système qui fixe des objectifs correctement récompensés pour ces profils-là.

On a remarqué récemment et ce n'est pas normal, que les experts soient systématiquement un degré en dessous des managers dans le système actuel de rémunération. Par ailleurs, les experts et les managers sont très complémentaires dans leur travail car le manager ne peut avancer sans la technique de l'expert et l'expert ne peut rien faire sans l'aval budgétaire ou financier du manager. On devrait donc avoir le même niveau de responsabilité. Il faut que tout le système de rémunération soit cohérent et pour le moment ce n'est pas encore le cas. »

- 20) Au sein de votre entreprise, quelles sont les pratiques mises en place concernant la conservation et le développement de vos talents et employés ?

« Ça, c'est quelque chose qui a bien évolué dans le groupe. Il y a d'une part les entretiens de performance dont on a déjà parlé et d'autre part les entretiens de développement qui se font entre juin et septembre.

Lorsque l'on fait l'entretien de développement, on aborde le futur du collaborateur et la manière dont il veut évoluer. À côté de cela, il y a toujours la possibilité d'accompagner cet entretien de formations. »

- d. Existe-t-il des programmes de formation pour vos collaborateurs et en quoi est-ce important pour votre organisation de les mettre à disposition ?

« Oui, on utilise un outil qui s'appelle Spot au sein duquel il y a tout un catalogue de formations. Ce catalogue est très étendu, très étoffé, c'est fait par métier, c'est très spécifique et donc on peut vraiment y trouver son bonheur.

À côté de cela, le groupe accepte parfaitement qu'on sorte de ce catalogue, pour des choses parfois trop spécifiques et qu'on puisse tomber sur une autre formation. Il faut la rentrer dans le système Spot, elle nécessite l'approbation du N+1 et du responsable du centre de coûts qui s'occupe du budget des formations.

Selon moi, c'est essentiel ! Mais à nouveau, si le business est là, les formations vont tomber à l'eau. On l'a fort ressenti et c'est dommage. Personnellement je pousse pour qu'une formation reste une formation et on doit y aller mais on a eu des exemples récents où les collaborateurs n'ont pas suivi les formations par manque de temps. Ça ne va pas. On doit pouvoir se dire, à un moment donné, je stoppe l'opérationnel pour aller à ma formation, pour pouvoir me développer et justement apporter plus demain.

- a. Sont-ils accessibles à tous les collaborateurs ?

« Le catalogue des formations est accessible à tous sauf à ce qu'on appelle les cols bleus. Employés et cadres, oui. On envoie également nos ouvriers en formation mais ce sont des formations techniques de leur métier et cela ne se fait pas du tout via la plateforme Spot.

- b. S'agit-il de formations internes, externes ou les deux ?

- c. Pensez-vous que ces formations peuvent avoir un effet positif sur la capacité à innover de votre organisation ? Si oui, pourquoi ?

« Selon moi, dans le groupe, on fait un mauvais calcul, c'est que c'est toujours axé sur les chiffres. On met parfois les formations de côté car on pense trop à l'opérationnel, à nos chiffres de fin d'année, qu'on a des budgets et qu'il faut les tenir, que les primes dépendent des budgets, etc. Mais on se trompe un peu de combat car si on formait mieux nos personnes, elles seraient bien plus efficaces et feraient mieux les choses et ne seraient plus dans cet opérationnel-là.

À nouveau, c'est un discours qui est porté par le groupe, nous sommes pour la formation des gens et la mise en avant des collaborateurs mais dans la pratique, on ne leur laisse pas tout à fait ce temps-là pour se former. »

- e. Quelle importance accordez-vous aux contrats longue durée et qu'est-ce qui est mis en place pour la fidélisation de vos employés ? Pensez-vous que cela influence leur engagement et leur confiance envers l'organisation ?

« Oui je pense que les CDI, ça influence beaucoup l'engagement envers l'organisation. Par exemple, il y a deux ans, notre business unit a explosé son chiffre d'affaires et nous avons dû gérer plus de 20 externes puisqu'il fallait renforcer certains postes un peu comme on le pouvait, de nouveau par la pression des chiffres. D'un, la rentabilité du projet sur lequel ces gens-là ont travaillé n'a pas été bonne et on a même dû recommencer certains travaux mais au-delà de ça, ils ne se sentent pas impliqués de la même manière dans la société, c'est flagrant ! C'est quelque part normal puisqu'ils sont freelances mais d'abord ils s'impliquent moins dans la connaissance des procédures internes, ce qui peut être dangereux en termes de sécurité. D'autre part, ils ne sont pas autant attachés aux objectifs de la société. Les contrats long-terme sont donc très importants et surtout pour certains ouvriers où il est très dur de trouver certains profils. Quand on tombe sur un bon, il y a donc tout intérêt à le fidéliser et à lui offrir un contrat long-terme. Chez les employés et les cadres, c'est de plus en plus souvent un CDI tout de suite. »

- f. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de pratiques favorisant la conservation et le développement de vos employés avec l'innovation au sein de votre entreprise ?

« Je pense que oui. Plus les collaborateurs sont ancrés dans la société et plus ils se connaissent bien, plus ils vont avoir envie de développer cette société. Lorsqu'ils participent aux objectifs de la société avec des CDI, le fait de former une équipe, etc. c'est vraiment un terrain propice à de nouvelles idées. »

Partie 4 : Système RH et Innovation

21) Pensez-vous que la GRH peut influencer l'innovation ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

« Oui je pense que la GRH est primordiale. D'abord, selon moi, je pense qu'une personne en RH doit participer à la stratégie de la société. Elle doit ne pas être limitée au recrutement, aux formations et toute ce genre de choses.

Un RH c'est quelqu'un qui participe au développement des personnes et si cet RH connaît la stratégie et la vision de la société de demain, elle va préparer nos talents de demain.

Si le futur de la société passe par de nouveaux produits, il faudra que cet RH recrute de nouveaux profils qui seront nécessaires à ce développement de l'innovation. Par contre, si on lui dit, recrute un tel profil avec tel diplôme et tel capacité, on risque de passer à côté du réel but.

Un RH doit également être capable d'avoir une vision globale des collaborateurs de l'entreprise pour préparer le futur de la société. C'est-à-dire comprendre les besoins de certains pour qu'il

se sente bien à leur poste et si nécessaire leur amener une formation supplémentaire pour leur bien-être. »

22) Y a-t-il au sein votre entreprise des choses mises en place afin d'encourager un comportement innovant des collaborateurs d'une part et de manière plus personnelle d'autre part ? Si oui, expliquez.

« Est-ce qu'il y a vraiment des choses en place ? Euh, à part les awards du groupe qui sont vraiment fait pour proposer des idées et potentiellement des projets innovants, je ne dirai pas spécialement.

Dans notre business unit, il n'y a rien de spécial qui est mis en place mais ça n'empêche pas les collaborateurs de le faire. C'est plutôt dû au fait qu'ils savent qu'on est très participatif dans notre BU et qu'il n'y a pas de souci de venir parler d'idées, ça ne pose pas de problème.

Attention encore une fois, lorsque quelqu'un va venir proposer son idée, on va dire oui, on va y réfléchir, on va mettre de la com' autour, tout cela peut se faire mais on va lui demander ça pèse combien et combien de pourcentage de reproductible tu vas garder. On ne va surtout pas briser les idées, on va même les encourager mais on va tenter de les maîtriser dans un nombre d'heures à ne pas dépasser parce que derrière il y a de l'opérationnel et il y a des chiffres.

23) Votre entreprise a-t-elle augmenté le nombre ou l'intensité des pratiques RH mises en place ces dernières années ?

d. Si oui, dans quel domaine ?

e. Selon vous, quelles en ont été les effets à court et moyen terme ?

« Je dirai que oui et par la force des choses car on est passé d'une entreprise familiale à une intégration dans un grand groupe avec énormément de procédures qui nous tombent dessus. En mieux ? Pas toujours. Cela a apporté des choses et je dirai que le bât blesse dans le groupe en matière de RH car on est 350 personnes dans le secteur et il n'y a qu'un seul Business Partner RH. Cette personne est chargée du développement des collaborateurs, des formations des collaborateurs et de tout ce qui concerne leur package salarial. C'est donc impossible de les connaître et donc impossible de participer au business et de les développer correctement. Là on passe à côté complètement ! À côté de cela, on a une autre RH mais qui s'occupe de tout ce qui est la paye, les maladies, les certificats, les secrétariats sociaux, etc. Tout ce qui est administratif.

On est donc passé à plus de procédures en termes de RH, c'est centralisé à un endroit et donc toute demande que je fais doit passer par ce bureau pour avoir une approbation.

Par contre, il y a moins d'intensité dans l'accompagnement de personnes et dans le quotidien des personnes. C'est les managers qui pallient ça et il y a beaucoup de managers qui font énormément de RH sur une journée. »

- f. Pensez-vous que ce changement relativement récent a eu ou pourrait avoir une influence sur les performances en termes d'innovation de votre entreprise ?

« Je pense que cela pourrait avoir une influence indirectement négative sur l'innovation. Le fait que les managers doivent s'occuper de la RH, ils sont moins chez les clients et ils attrapent donc moins leurs demandes et leurs besoins.

C'est un fléau que l'on a déjà remonté plusieurs fois, combiné au reporting qui nous est demandé justement sur ces procédures, les KPI RH et d'autres choses, cela prend trop de temps ! Je comprends que ce soit important pour l'entreprise d'avoir ce genre de données mais de nouveau, ce n'est pas de l'accompagnement de la personne, elle se fout de savoir le taux d'absentéisme du groupe. Le collaborateur il veut qu'on s'occupe de lui, qu'on le développe et qu'on l'amène là où il a envie d'aller.

On prend énormément de temps sur des tâches à moindre valeur ajoutée, si j'ose dire, du coup avec l'opérationnel, il nous reste très peu de temps pour faire le vrai métier de RH. »

- 24) Y a-t-il, au sein de votre entreprise, une stratégie globale en matière de GRH ? Si oui, pouvez-vous me l'expliquer ?

- c. Pensez-vous que certaines pratiques RH sont complémentaires et nécessitent donc d'être abordées comme un système ? Si c'est le cas, qu'est-il mis en place dans votre entreprise pour favoriser les interactions et les complémentarités entre ces pratiques RH ?

« Sur le papier, je dis oui sans aucun problème mais à nouveau dans la pratique on n'y est pas. C'est-à-dire qu'avoir un système complètement global RH avec des pratiques qui sont complémentaires, oui mille fois oui. Cela donne cette vision globale, vision avec la stratégie de l'entreprise, avec le business pour le comprendre. Donc tout ça, oui.

Mais de nouveau, lorsque l'on ne met qu'une personne pour 350 collaborateurs (un secteur), ce n'est matériellement pas possible. Déjà d'expliquer correctement aux collaborateurs les pratiques, ce n'est pas évident.

Sur papier, écrire une procédure, on peut tous le faire. Après, la faire vivre dans une société aussi grande composé de 5 secteurs, plus de 5000 collaborateurs avec des langages différents et avec des métiers complètement différents, c'est beaucoup plus compliqué. Rien que dans notre secteur, il y a 4 business unit avec 3 domaines très différents. On ne fait pas le même métier, on n'a pas les mêmes attentes, on n'a pas les mêmes profils de personnes.

Cela ne veut pas dire que ces pratiques globales ne peuvent pas être mises en place mais elles nécessitent d'être expliquées, elles nécessitent de prendre du temps pour être bien comprises par les collaborateurs. Et là, on passe à côté complet ! En tout cas pour le moment...

Par ailleurs, ces pratiques et procédures qui s'appliquent à tout le groupe, cela permet au RH de faire en sorte que ça « roule » car c'est très cadenassé mais cela est valable pour un certain métier par exemple un secteur à lignes de production où chaque personne connaît bien son rôle identifié sur la ligne de production. Mais dans notre business unit à nous, lorsque l'on fait du projet, avec des gens qui ont plusieurs casquettes, cela ne rentre pas dans la case de ces procédures.

Elles sont belles ces procédures globales car elles sont applicables pour un grand groupe mais elles ne tiennent pas compte des spécificités des gens. Alors, soit vous avez assez de RH que pour pouvoir les expliquer et intégrer ces spécificités dans les pratiques globales, soit vous avez un RH pour 350 personnes et cela ne fonctionne pas évidemment. »

- d. Cette façon d'aborder les pratiques et politiques RH, c'est-à-dire en tant que système, peut-elle encourager l'innovation au sein de votre entreprise ?

« Oui je pense que si l'on a une vision globale de la RH qui est intégrée complètement avec la stratégie de l'entreprise, cela peut amener les gens soit à être bien dans leur fonction et donc ils auront le temps de foisonner d'idées et de regarder d'autres choses. Soit, ils vont se développer en acquérant de nouvelles compétences qui vont les amener aussi à innover parce que la société va aller vers de nouveaux clients, vers de nouveaux marchés, vers de nouveaux produits et donc les gens vont suivre, les gens vont être intégrés dans cette stratégie et auront envie d'y parvenir.

Annexe N° 6 : Retranscription interview 2

Organisation : Groupe international travaillant dans 5 grands secteurs et composé de plus de 6000 collaborateurs.

Répondant :

Type de collaborateurs	Fonction	Année(s) dans l'entreprise	Genre	Âge
Spécialiste RH 1	Group Talent Acquisition Manager	1 an et demi	Homme	31

Partie 1 : Introduction

- 1) Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ainsi que votre fonction actuelle dans cette entreprise ?

« Je travaille en tant que Group Talent Acquisition Manager, ma fonction c'est d'être responsable des solutions et des stratégies des équipes de recrutement que ce soit pour le personnel interne et externe. Je suis responsable du cross planning, c'est-à-dire la planification des ressources à travers l'organisation, la mobilité interne, tout ce qui est lié à l'onboarding, à l'outboarding et d'une façon plus générale à la stratégie RH du groupe. Je fais cela pour le corporate et donc pour plusieurs pays et dans plusieurs langues. »

Partie 2 : Innovation

- 2) L'innovation est-elle importante au sein de votre entreprise ? A quel point ?

- a. Par rapport à votre secteur et par rapport à vos concurrents ?
- b. Par rapport à vos clients et leurs attentes ?

« Nous sommes un groupe très diversifié qui a toujours tenu à remplir sa mission d'entreprise qui est de répondre aux besoins de notre temps. On a 200 ans d'histoire donc l'innovation, la remise en question et les produits que l'on vend aujourd'hui ne sont pas les mêmes que ceux que l'on vendait hier et ne seront plus les mêmes à l'avenir.

L'innovation a donc toute son importance dans le groupe, à savoir que nous avons nos propres départements de R&D pour chacun des secteurs et on travaille en partenariat avec des universités et des chercheurs.

C'est quelque chose qui est présent au quotidien via d'une part des innovations techniques et l'on a aussi une stratégie de développement avec des missions d'accélérateurs de startups où l'on a notre propre plateforme ainsi qu'une entreprise sœur qui permet de développer également des startups et donc développer de nouvelles ambitions et d'apprendre de nouvelles choses pour être présent sur de nouveaux marchés. »

- 3) Considérez-vous l'innovation principalement comme une manière de vous différencier et d'apporter quelque chose de nouveau à vos clients ou plutôt comme une manière d'entretenir ou acquérir un avantage concurrentiel ? Pourquoi ?

« Les deux sont intrinsèquement liés selon moi. L'innovation en soi, c'est une obligation pour nous car elle nous est dictée par notre mission d'entreprise. C'est quelque chose qui fait partie de nos valeurs et de la plus-value qu'on offre à nos clients et c'est quelque chose qui est poussé naturellement car c'est comme ça que le groupe existe. »

- 4) Quels types d'innovations votre entreprise tente-t-elle de mettre en place le plus souvent ?

- a. Des innovations de produits, de services, de processus ? Pourquoi ce choix ?

« En majorité les produits.

On ne peut pas être bon dans tout et bien qu'on ait une partie service et qu'on travaille également l'innovation de service, on reste un groupe qui est basé sur de l'ingénierie technique et là-dedans c'est les produits qui répondent à l'innovation. Il peut en découler un service et de l'innovation interne mais fondamentalement le focus est plutôt mis sur les produits. »

- b. Des innovations de type incrémental, c'est-à-dire nouvelles pour l'entreprise, ou plutôt des innovations de type radical, c'est-à-dire nouvelles pour le marché ? Pourquoi ce choix ?

« Je dirais que pour les secteurs traditionnels, on va vraiment être sur de l'incrémental. C'est clair et c'est net. Même s'il existe quelques exceptions, notamment pour le secteur de l'eau.

À côté de cela, on a une partie où l'on cherche la disruption car ce type d'innovation on a pu l'avoir, on l'a et on l'aura. On cherche la disruption avec des start-ups ou avec notre projet dédié à ça ou en rachetant des entreprises.

On a donc une stratégie incrémentale avec des acquisitions de disruption pour commencer à se remettre en question afin de ne pas être coincé et largué.

Commencer à dire que tout est disruptif, c'est impossible et ce n'est pas vrai. »

Partie 3 : GRH et Innovation

5) Au sein de votre entreprise, le travail en équipe est-il une pratique courante ?

- a. Si oui, dans quel but ? Et dans quel contexte ?
- b. En général, avec quels types de profils sont composées vos équipes (spécialistes du même domaine ou plutôt apport de compétences et connaissances différentes, ...) ?

« Tout ce qu'on vend, c'est des projets donc oui c'est des équipes et elles sont très pluridisciplinaires. Le travail en équipe fait partie intégrante de la façon de fonctionner du groupe. »

- c. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de pratiques de travail en équipe et l'innovation au sein de votre entreprise ? Si oui, pouvez-vous me donner un exemple concret ?

« Oui j'établis un lien direct.

Je pense que le travail en équipe fondamentalement augmente la performance, lorsque c'est bien utilisé, bien encadré et bien fait. Et cela pour quasiment n'importe quel thématique, pas forcément juste pour l'innovation.

D'une certaine manière tu as besoin de confronter tes idées au réel, tu as besoin d'en discuter avec tes pairs et donc les liens que tu forges à travers le travail en équipe permettent un échange de bons procédés qui soient techniques ou intellectuels.

Oui, ça aide mais le travail en équipe aide beaucoup de choses. Ce qui est compliqué, c'est que c'est une variable qui est applicable à beaucoup de thématiques. C'est donc un peu 'enfoncer une porte ouverte'. »

6) Au sein de votre entreprise, existe-t-il des pratiques concrètes afin de favoriser l'acquisition, le partage et la diffusion des savoirs et connaissances entre les collaborateurs ?

- a. Votre entreprise est-elle partisane de la stratégie d'*open innovation* (le fait d'utiliser des flux de connaissances venant de l'externe) concernant l'acquisition d'informations et connaissances externes ? Si oui, comment mettez-vous en place cette stratégie ?

« Nous sommes souvent impliqués dans des projets où l'on va chercher des experts externes ou bien où l'on travaille avec des universités.

Après, il y a une certaine limite à l'open innovation, il ne faut pas non plus partager tout son savoir-faire parce que fondamentalement la boîte se base sur nos experts, nos savoirs et ce que l'on fait et sans ça, on ne vaut plus grand-chose.

Oui on s'associe avec des externes et oui on est impliqué sur plein de projets de collaboration et oui on est partisan de cette méthodologie mais on reste une entreprise commerciale il est donc aussi important de protéger et de breveter pour le fonctionnement structurel.

Il faut arriver à trouver un bon équilibre entre la sécurité du savoir et le partage des savoirs et connaissances. »

- b. La rotation des postes ou flexibilité fonctionnelle est-elle une des pratiques instaurées afin de faciliter le partage d'informations et de savoirs ? Si oui, pouvez-vous m'expliquer ?

« C'est très compliqué chez nous. C'est intéressant cette question car c'est ma grande 'roadmap' depuis que je suis arrivé dans le groupe. C'est de favoriser cette mobilité interne. Il y a plusieurs raisons, notamment pour augmenter la résilience d'une entreprise, pour faire le partage des connaissances.

On a un knowledge manager qui s'occupe du changement de fonction et essaye de stabiliser cette pratique.

Il n'y a pas assez de mobilité bien que cette année on a corrigé cela et on a fait de 5 à 6 fois plus de mobilité interne. Il y a donc une conscientisation de cet aspect-là.

Après, nous sommes une entreprise qui a des secteurs très différents et il est donc plus difficile de faire bouger les gens. Il y a tout de même des compétences qui sont transférables d'un secteur à l'autre.

C'est donc sur ce genre de choses que je suis vraiment occupé à travailler pour pouvoir mettre beaucoup plus en pratique cette rotation des postes.

La crise sanitaire nous a obligé à accélérer cette pratique pour avoir des collaborateurs qui travaillent sur plusieurs projets, avoir une flexibilité sur le marché, vous devez être capable de partager ses connaissances, vous devez être capable d'être plus résilient, vous devez être capable de travailler avec des gens qui sont pluridisciplinaires. Pour moi l'avenir de demain, c'est cela. Si tu fais la même chose ad vitam aeternam, tu seras remplacé par les robots pour t'automatiser. Il faut donc arriver à cette spécificité-là et c'est un gros chantier aujourd'hui. Cela commence à prendre mais c'est pas encore assez, c'est pas optimal.

- c. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de pratiques favorisant l'acquisition, le partage et la diffusion des savoirs et connaissances et l'innovation au sein de votre entreprise ?

« Oui, c'est clair et c'est net.

Le fait de pouvoir mettre quelqu'un dans un autre environnement, cela va avoir un impact au niveau de la réflexion, au niveau des outils, c'est énorme. C'est énorme parce que c'est une autre réalité, c'est un autre champ. Il y a un transfert et un partage des connaissances et ça me fait penser à une théorie en psychologie qui dit que le travail groupé de X individus donnera quelque chose de meilleur et de plus qualitatif que la somme des contributions individuelles de ces individus.

Ces pratiques de mobilité vont leur permettre une rencontre avec d'autres, c'est de l'ouverture et donc oui, il y a clairement un lien, j'en suis persuadé.

Comme le travail en équipe d'ailleurs, je pense que ce sont des choses qui ont fait leurs preuves d'ailleurs. »

7) Au sein de votre entreprise, existe-t-il des systèmes de rémunération à la performance ?

- a. Ces rémunérations incitatives sont-elles basées sur les performances individuelles, en équipe ou plutôt organisationnelle ? Ou encore un mélange de ces trois possibilités ? Expliquez.

« C'est un mélange. Il y a une part individuel lié aux projets personnels, il y a une part collective lié aux résultats de la business unit.

Il y a différents plans de rémunération. Il y a un plan de rémunération qui est le bonus des cadres dans lequel il y a une part individuelle et une part groupe qui dépend des objectifs définis. Il y a également un plan de rémunération individuelle qu'on appelle primes 'domino' et qui s'applique à tous les collaborateurs du groupe.

- b. Dans quel but ? Renforcer la motivation et l'engagement des travailleurs ?
- c. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de systèmes de rémunération incitative et l'innovation au sein de votre entreprise ?

« Mon avis est très tranché là-dessus. Pour moi, c'est un incentive financier et c'est donc une motivation extrinsèque. Selon moi, quand tu gagnes autant, ce qui va se passer l'année suivante, c'est que tu vas vouloir gagner plus. Fondamentalement, ces processus économiques, ce sont des carottes mais comme c'est une motivation extrinsèque, cela peut encourager la motivation mais cela dure très peu de temps.

En fait, tu dois le faire, c'est nécessaire parce que tu dois être compétitif par rapport au marché. Je pense que c'est un facteur d'hygiène c'est-à-dire que s'il n'y a pas un minimum ou que ce n'est pas cohérent par rapport à ce que les collègues ont ou par rapport à l'environnement, cela va donner un sentiment de démotivation. Cette ligne est très mince dans le sens où tu dois toujours proposer au-dessus de cette ligne mais aller au-dessus ne t'apporte pas grand-chose de plus.

Il faut que les gens soient bien payés, qu'ils se sentent bien, qu'ils aient des projets, etc. Tout ça je suis entièrement d'accord mais je ne pense pas qu'un processus de performances augmente fondamentalement à long-terme des processus d'innovation ou quoi que ce soit au niveau de l'entreprise.

Il peut y avoir des liens entre ces bonus et l'innovation mais vraiment à court-terme or l'innovation, c'est souvent un travail de longue haleine.

Si le collaborateur est bien payé mais fondamentalement pas heureux, il va s'en foutre, il ne va pas s'intéresser à autre chose, il ne va pas essayer de tenter de mettre des choses en place.

Si on étudie le lien entre ces deux variables, on en trouvera clairement un et il sera avant tout négatif c'est-à-dire que si l'entreprise ne paye pas ses collaborateurs à leur juste valeur, ils ne vont rien produire d'innovant. Il y a donc un certain niveau à atteindre mais à partir d'un certain niveau, l'effet est complètement annihilé.

En conclusion, il faut des bonus, c'est certain mais c'est un facteur d'hygiène. »

8) Au sein de votre entreprise, quelles sont les pratiques mises en place concernant la conservation et le développement de vos talents et employés ?

a. Existe-t-il des programmes de formation pour vos collaborateurs et en quoi est-ce important pour votre organisation de les mettre à disposition ?

a. Sont-ils accessibles à tous les collaborateurs ?

b. S'agit-il de formations internes, externes ou les deux ?

« Oui, il existe des catalogues de formations qui sont gérées par business unit et par pays.

Je pense que c'est important car si l'on ne forme pas nos gens aux nouvelles choses, aux nouvelles technologies, aux nouvelles méthodes et méthodologies, ils n'apprennent rien et c'est la fin.

Dans la formation, il y a beaucoup de choses. On peut parler des formations 'physiques' avec une personne qui vient la faire, il y a les formations on line et il y également ce qu'on appelle l'apprentissage informel. Ce dernier participe énormément à notre fonctionnement.

Nous avons une règle de 70/20/10, c'est-à-dire 70% d'apprentissage informel des jobs où la personne se forme elle-même. Cela peut être les collègues qui t'apprennent des choses, cela peut être dans le cadre d'une mobilité interne, dans le cadre d'un projet. Ce sont toutes les choses que le collaborateur va apprendre dans un environnement où ce n'est pas forcément le premier but d'apprendre. Il faut leur faire comprendre que peu importe l'environnement dans lequel ils se trouvent, ils peuvent et doivent apprendre quelque chose. 20% de formations en présentiel avec du matériel et 10% de formations qualifiées de 'autres'. C'est la méthodologie que l'on s'est fixé.

- c. Pensez-vous que ces formations peuvent avoir un effet positif sur la capacité à innover de votre organisation ? Si oui, pourquoi ?
- b. Quelle importance accordez-vous aux contrats longue durée et qu'est-ce qui est mis en place pour la fidélisation de vos employés ?

« Concernant les contrats longue durée, je pense personnellement qu'à l'avenir ce ne sera plus forcément la norme. Je vois dans nos métiers que l'on fonctionne beaucoup avec de la consultance, avec des intermédiaires, etc. Pour ces gens-là, on doit se poser la question de leur fidélisation et de leurs savoirs. On est dans une période de transition et l'on se rend compte que les organisations ont besoin de flexibilité. Il est clair et net qu'il y a toute une base que l'on doit fidéliser car certaines personnes ont un savoir qui fait tourner certaines choses et il y a également des compétences que l'on doit aller 'acheter'.

Je suis sûr et certain que l'avenir sera moins fait de CDI. Par contre, j'espère qu'à l'avenir il y aura moins de contrats précaires.

Concernant la fidélisation de nos employés, on analyse beaucoup de choses. Dès qu'un collaborateur quitte l'entreprise pour une raison ou une autre, on fait un exit interview dans le but de comprendre pourquoi il part. On fait un rapport d'exit, rapport d'étonnement et un retour d'expériences. Il y a différents moments où l'on va sonder le collaborateur, quand il arrive dans l'entreprise, lors des entretiens d'évaluations, pour savoir quels sont leurs attentes.

Par exemple, on a changé notre plan de rémunération qui était assez archaïque et cela sur la demande des collaborateurs. Ils peuvent maintenant acheter des PC, acheter des jours de congés, etc. en fonction de leurs « points » donc c'est beaucoup plus moderne.

On a également mis en place toute une politique de télétravail où il était possible d'avoir deux jours de télétravail par semaine, avant la crise sanitaire je précise. C'était vraiment pour répondre aux besoins des collaborateurs qui avaient envie de travailler un peu plus de chez eux. Ici, je n'ai donné que deux exemples mais il y en a beaucoup plus.

En conclusion, il faut être à l'écoute de ce qui se passe, ce qui ne va pas bien afin de pouvoir mettre des choses en place pour l'améliorer. »

Pensez-vous que cela influence leur engagement et leur confiance envers l'organisation ?

« Oui toutes ces petites choses peuvent influencer leur confiance et leur engagement.

Après, il ne faut pas oublier que la première personne qui est en contact avec les collaborateurs, c'est leur manager. On a donc toute une politique qui tourne autour du leadership pour former nos managers à une meilleure écoute pour qu'il puisse mieux répondre et obtenir le meilleur des collaborateurs. On a beau faire la meilleure stratégie RH du monde, ce qui compte à la fin c'est comment le collaborateur se sent dans son équipe, son organisation, etc. C'est donc les managers qui font un peu tampons vis-à-vis de tout et il faut donc pouvoir les aider et améliorer leur fonctionnement. Cela, je pense que ça aide à garder les gens. Après on n'est pas parfait, on est un groupe de 6000 personnes donc il y a forcément des gens qui nous quittent, des gens qui ne s'entendent pas bien, etc. »

- c. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de pratiques favorisant la conservation et le développement de vos employés avec l'innovation au sein de votre entreprise ?

« Il est clair et net qu'une politique qui va aider à fidéliser tes collaborateurs va t'aider à mieux innover. Cela me semble de bon sens et c'est de nouveau un peu « enfoncer une porte ouverte ».

Il y a donc un lien très clair. En fait, ce n'est pas la fidélité que tu cherches mais c'est l'engagement.

Moi quand je suis arrivé dans le groupe, j'ai dit que je voulais qu'on vienne voler tous mes talents. Évidemment, ça a choqué. Mais qu'est-ce que cela veut dire ? Si, on veut venir voler nos talents, cela veut dire qu'on est une entreprise qui forme bien les gens, où les gens sont engagés, les gens font du bon boulot et sont visibles et il y a là derrière toute une stratégie où les gens qui bossent pour l'entreprise sont fiers de le faire.

Il faut pouvoir mettre en place des choses pour les motiver, des politiques de mobilité et d'autres choses pour leur donner toutes les possibilités de se développer et leur donner en interne ce qu'ils pourraient aller chercher à l'extérieur. D'ailleurs, quand on fait une analyse des entretiens de retour, il y a très peu de personnes qui partent pour le salaire.

En ce qui concerne les formations, cela me semble encore plus évident. Selon moi, il n'existe pas d'innovation de disruption. L'innovation, c'est pouvoir proposer des choses, mettre en place des stratégies, « combiner la solution A et la solution B ». D'ailleurs, les vrais créateurs qui ont innové et proposé quelque chose de nouveau, premièrement ils n'ont pas été compris ou du moins pas directement, il a fallu un certain temps d'adoption. Deuxièmement, tout se base sur des travaux précédents, sur des principes, sur des conventions qui sont partagées et donc c'est important de savoir, d'être formé et de se dire que si tu veux rester compétitif, tu dois te former de manière continue, encore plus quand tu es dans le monde professionnel. »

Partie 4 : Système RH et Innovation

- 9) Pensez-vous que la GRH peut influencer l'innovation ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

« Oui, elle peut favoriser l'innovation, en mettant des conditions nécessaires aux collaborateurs permettant de créer un bon terreau pour l'innovation. En support ou en direct en organisant des hackathons, des réunions, etc.

Premièrement, tu ne peux pas forcer quelqu'un à innover s'il n'a pas envie mais tu dois t'occuper de toutes les conditions nécessaires pour pouvoir le faire et créer des conditions pour que cela se passe bien. C'est un ensemble que ce soit au niveau des managers, des politiques ou autres. »

- 10) Y a-t-il au sein votre entreprise des choses mises en place afin d'encourager un comportement innovant des collaborateurs d'une part et de manière plus personnelle d'autre part ? Si oui, expliquez.

« Alors, on n'est pas encore au niveau de Google où l'on propose aux gens de travailler 10% de leur temps sur leurs projets personnels.

Par contre, il y a la plateforme d'innovation où les gens peuvent aller proposer leurs idées et je pense que ces idées sont vraiment valorisées chez nous. Je suis assez rassuré de ce côté-là dans le sens où si un manager vient communiquer sur une idée, ce sera

entendu et écouté. Après, il faut rester logique et se dire que l'on ne peut pas travailler sur tout et tout le temps, il faut choisir ses combats et ses stratégies.

Il y a plein de politiques à mettre en place et encore une fois pour moi la meilleure stratégie c'est de faire confiance et de mettre en place les conditions pour que cela se passe. »

11) Votre entreprise a-t-elle augmenté le nombre ou l'intensité des pratiques RH mises en place ces dernières années ?

a. Si oui, dans quel domaine ?

« Pour répondre à cette question de manière concrète, il faut repartir de la base. À la base, la RH c'est un service de support qui est là pour répondre aux questions du personnel. Les premières questions du personnel, c'est ce qu'on appelle les questions d'hygiène c'est-à-dire ton salaire, ta paye, tes projets, etc. Par le passé, ces éléments étaient prédominants et ils le sont toujours d'ailleurs mais comme c'est des tâches assez répétitives, on a donc concentré énormément de nos activités sur ces tâches, sur ces facteurs d'hygiène pour être en ordre.

Depuis les années 2000, avec l'avènement de l'IT et de toutes les techniques qui ont évoluées, on est passé sur un autre mode de fonctionnement avec une compréhension articulable sur le fonctionnement humain, sur l'organisation et sur ce qu'il faut mettre en place pour que cela marche. Il y a donc eu un switch, les fonctions RH support sont toujours-là, pour l'administratif, mais soit l'entreprise l'a externalisé, soit automatisé. Il y a donc plein de pratiques qui ont permis de gagner du temps et de travailler sur des choses qui paraissaient moins essentielles mais qui n'en étaient pas moins importantes.

Aujourd'hui, en tant que RH dans une organisation, notre rôle c'est d'aller un peu plus loin pour que les gens se sentent bien et se développent et ainsi de suite. »

b. Selon vous, quelles en ont été les effets à court et moyen terme ?

c. Pensez-vous que ce changement relativement récent a eu ou pourrait avoir une influence sur les performances en termes d'innovation de votre entreprise ?

« Toutes ces petites choses qui se concentre plus sur l'humain sont fondamentalement importantes. Et donc je pense que oui, cela peut avoir une influence de manière indirecte sur l'innovation.

Et d'une certaine manière, on n'a pas le choix non plus. Cette tendance-là ne s'applique pas qu'à la RH, c'est une tendance de société. Il suffit de regarder ce qui se passe au niveau du marketing où l'on vendait uniquement les

caractéristiques et qualités d'un produit par le passé. Maintenant, l'on peut « vendre » les collaborateurs, l'expérience, le lifestyle de l'entreprise, les idées, etc.

Il y a eu un switch dans la société qui a évolué vers une vision beaucoup plus individualiste et ça a pour conséquence qu'on replace l'individu au centre de tout.

On est également entre deux paradigmes.

Premier paradigme, fin des années 80, première vague IT, première vague d'industrialisation et d'automatisation et on pousse donc vers des systèmes à la performance. Tout doit être bien huilé et réglé pour que cela fonctionne.

Deuxième paradigme, aujourd'hui, où l'on est à la recherche de sens. Il faut que les gens comprennent pourquoi ils font certains choix car les choses sont tellement compliquées qu'il faut parfois se remettre à l'avis d'une personne pour faire tes choix. Exemple lors de l'achat d'une voiture où la plupart des gens ne savent pas trop ce qu'ils achètent en termes de qualité de moteur ou d'autres choses techniques et donc ils font appel et ils font confiance à ce qu'ils savent. Voiture allemande égale fiabilité par exemple. Mais je m'égare un peu.

Je disais donc que le deuxième paradigme c'est la notion de sens et tu peux le voir avec des entreprises qui performant bien parce qu'elles ont un sens peut-être plus positif, parce qu'elles mettent en place des politiques de RSE, responsabilités sociales et économiques et ainsi de suite.

Actuellement, on est coincé entre deux paradigmes, entre une version fort axé performances et une version fort axé sens qui crée des choses très compliqués car être super performant et en même temps créer et donner du sens, c'est compliqué pour les gens. »

12) Y a-t-il, au sein de votre entreprise, une stratégie globale en matière de GRH ? Si oui, pouvez-vous me l'expliquer ?

- a. Pensez-vous que certaines pratiques RH sont complémentaires et nécessitent donc d'être abordées comme un système ? Si c'est le cas, qu'est-il mis en place dans votre entreprise pour favoriser les interactions et les complémentarités entre ces pratiques RH ?

« Oui, on a une stratégie globale en matière de GRH, on a une feuille de route globalisée car c'est un tout, ce n'est pas des éléments que tu peux retirer et analyser séparément, cela ne marche pas.

Aujourd'hui, notre stratégie, c'est vraiment de digitaliser et d'automatiser car en fait c'est une base aujourd'hui et l'on s'est rendu compte qu'on n'était pas forcément au niveau escompté, ce qui nous fait perdre beaucoup de temps dans de l'administratif ou

dans de l'opérationnel. Le deuxième point, c'est de développer. C'est-à-dire que chaque interaction au niveau des RH ou des managers puissent créer plusieurs débouchés positifs pour se renforcer mutuellement. Par exemple, notre processus d'évaluation des performances individuelles et notre processus d'évaluation du développement des compétences du collaborateur sont intimement liés et l'output qu'on va retirer de cela va renforcer notre stratégie d'acquisition de talents.

On va par exemple analyser notre catégorie de population, via la digitalisation et l'automatisation où l'on va voir toutes les compétences d'un certain type de métier, et l'on va se dire voilà ce qu'il nous manque comme compétences par rapport à notre type d'organisation. Cela peut déboucher sur un changement dans le catalogue de formations où l'on va rajouter les compétences qui manquent et on va aussi aller chercher en externe les profils qui possèdent ces compétences. Et dernièrement, ces profils qui arrivent vont travailler en équipe, parler, discuter, etc. avec ceux qui sont déjà là et ils vont pouvoir apporter et transmettre ces fameuses compétences.

Moi, j'imagine la RH comme un cercle vertueux. L'idée du cercle vertueux, c'est de mettre tous les process à l'intérieur de ce cercle et qu'à la fin d'un processus l'output de celui-ci viennent se greffer en tant qu'input à un autre processus.

Tantôt, je t'ai parlé des deux paradigmes, de sens et de la performance, et c'est très compliqué pour les individus de se dire qu'il doit faire quelque chose de très performant et qui a en même temps du sens. Ce que je me dis personnellement, en termes de stratégie, c'est qu'à chaque fois que je fais une action, elle doit avoir au moins deux débouchés positifs. Lorsque tu travailles sur un processus un tel, à la fin, lorsqu'il sera mis en place, il devra renforcer un autre processus qui est classique mais aussi un deuxième processus auquel on n'aurait pas forcément pensé ou un nouveau qui n'est pas encore en place. Cela permet de faire deux actions en en faisant qu'une seule. »

- b. Cette façon d'aborder les pratiques et politiques RH, c'est-à-dire en tant que système, peut-elle encourager l'innovation au sein de votre entreprise ?

« Je pense qu'ici, on est plus dans un niveau de croyance ici. C'est-à-dire qu'il y a plein d'études qui démontrent que oui mais est-ce que mon action personnelle va pouvoir mettre ça en place, je l'espère et c'est dans ce cadre-là que je la construis et que je la partage donc j'imagine que ça aura une influence sur l'innovation. Après je ne suis pas chercheur et je ne fais pas d'études là-dessus. Je pars sur ce que je vis, sur ce qu'on me dit et j'essaye de trouver quelque chose qui répond aux différents besoins et qui est adapté à la stratégie d'entreprise car c'est très important que la RH corresponde à la stratégie d'entreprise. En conclusion, oui je pense. Enfin, en tout cas, j'y crois. »

Annexe N° 7 : Retranscription interview 3

Organisation : Groupe international travaillant dans 5 grands secteurs et composé de plus de 6000 collaborateurs.

Répondant :

Type de collaborateurs	Fonction	Année(s) dans l'entreprise	Genre	Âge
Employé 1	Senior R&D Project Engineer	8 ans	Homme	32

Partie 1 : Introduction

- 1) Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ainsi que votre fonction actuelle dans cette entreprise ?

« Je travaille dans cette entreprise depuis 8 ans et je travaille actuellement en tant « Senior R&D Project Engineer » donc globalement je suis membre de l'équipe R&D Corporate Global. »

Partie 2 : Innovation

- 2) L'innovation est-elle importante au sein de votre entreprise ? A quel point ?
- Par rapport à votre secteur et par rapport à vos concurrents ?
 - Par rapport à vos clients et leurs attentes ?

« Elle est assez importante bien que notre entreprise travaille dans une industrie assez conservatrice pour certains de nos secteurs d'activités. D'autres de nos secteurs d'activité comme l'énergie et l'environnement bougent beaucoup plus vite.

Malgré tout, on voit qu'il y a des tendances sur le marché qui sont assez évidentes, des transitions qui sont en train de se faire notamment dans tout ce qui est durabilité des procédés, au sens environnemental de la chose et puis toute une série de nouveautés technologiques qui imposent un changement. Tout ce qui est industrie 4.0, tout ce qui est transition vers plus de numérique, vers des choses autonomes, vers de l'intelligence artificielle.

Et donc, toutes ces tendances-là font que même si historiquement l'innovation n'était peut-être pas aussi importante qu'elle pourrait l'être dans des domaines de pointe comme l'électronique, le pharmaceutique, etc. on peut dire que l'innovation est nécessaire pour au moins tenir la longueur et idéalement prendre un lead dans certains domaines. »

- 3) Considérez-vous l'innovation principalement comme une manière de vous différencier et d'apporter quelque chose de nouveau à vos clients ou plutôt comme une manière d'entretenir ou acquérir un avantage concurrentiel ? Pourquoi ?

« Je dirais qu'il y a trois raisons principales.

La raison dont on parle le moins mais qui est une raison vraiment très importante, c'est l'optimisation des procédés, c'est-à-dire réussir à faire autant ou plus pour moins cher ou plus rapidement. C'est quelque chose dont on ne parle pas souvent mais l'innovation joue un grand rôle dans cet aspect d'optimisation.

Il y a également un aspect où l'on doit suivre les évolutions du marché. Le marché évolue, les clients demandent de nouvelles choses, on doit être capable d'y répondre vite et idéalement d'être déjà prêt à y répondre avant qu'ils ne se posent la question.

Le troisième point c'est au niveau de la culture d'entreprise. Nous sommes une entreprise dans laquelle l'innovation fait partie de la culture dans le sens où c'est une boîte d'ingénieurs. Par définition, les ingénieurs aiment résoudre des nouveaux problèmes.

Voilà, c'est plus lié à ces trois aspects-là. »

- 4) Quels types d'innovations votre entreprise tente-t-elle de mettre en place le plus souvent ?
- a. Des innovations de produits, de services, de processus ? Pourquoi ce choix ?
 - b. Des innovations de type incrémental, c'est-à-dire nouvelles pour l'entreprise, ou plutôt des innovations de type radical, c'est-à-dire nouvelles pour le marché ? Pourquoi ce choix ?

« C'est les deux types mais pas de la même façon partout dans l'entreprise. On a des cas où l'on fait de l'innovation disruptive car le marché est nouveau et donc par définition l'innovation est disruptive car il n'y a rien sur quoi incrémenter.

À côté de cela, dans beaucoup de domaines, c'est de l'innovation qu'on va qualifier d'incrémentale de manière générale même s'il arrive que ce soit une révolution dans la façon de faire mais finalement elle se transfère côté utilisateur comme étant pour lui, quelque chose d'incrémental. Par exemple, on a le même processus qui va être plus efficace sauf qu'on va totalement changer la technologie que l'on utilise donc pour nous, en interne, c'est disruptif même si de l'extérieur ça semble incrémental. »

Partie 3 : GRH et Innovation

- 5) Au sein de votre entreprise, le travail en équipe est-il une pratique courante ?
- a. Si oui, dans quel but ? Et dans quel contexte ?

- b. En général, avec quels types de profils sont composées vos équipes (spécialistes du même domaine ou plutôt apport de compétences et connaissances différentes, ...) ?

« Oui, en fait c'est mon rôle, en tant que membre de la direction du développement, on a quatre grandes fonctions : on fait la gestion du financement des projets d'innovation, la gestion de la propriété intellectuelle pour tout le groupe, on développe des projets exploratoires ET une mission importante pour nous c'est de servir de 'réseuteur', de metteur en commun etc.

Il faut savoir que notre entreprise c'est un grand groupe, peut-être pas en tant que nombre d'employés puisque nous ne sommes « que » 6000, mais plutôt dans le sens où l'on a beaucoup de petites business units (BU) qui travaillent en semi-autonomie et il est donc très important pour nous d'être capable d'identifier les directions prises par les BU et les besoins des BU. On doit également savoir ce qui a déjà été fait ou été exploré dans tel ou tel BU afin de pouvoir les mettre en relation pour partager les bonnes pratiques et éviter de réinventer la roue. Cela permettra une cross fertilisation et ce sur deux niveaux : entre les BU du même secteur, c'est-à-dire qu'ils parlent des mêmes choses mais sont à des endroits géographiques différents et de la cross fertilisation entre différents secteurs. Par exemple, l'environnement et l'énergie qui n'ont pas forcément le même marché mais les impacts de certaines technologies sont les mêmes ou bien certains sont plus en avance sur certaines technologies et ils ont donc un intérêt à se mettre en commun.

En conclusion, est ce que c'est important, oui. Est-ce que ça se fait, oui mais pas assez à mon sens. Le problème de l'innovation selon moi, c'est que cela passe toujours en second par rapport à l'opérationnel, au day-to-day, aux urgences.

Concrètement, ce n'est pas structuré, on est les réseuteur mais il n'y a pas une façon de faire classique, c'est un peu nous qui bidouillons avec des gens que nous connaissons pour mettre en commun. Je pense que c'est un manque de notre côté. »

- c. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de pratiques de travail en équipe et l'innovation au sein de votre entreprise ? Si oui, pouvez-vous me donner un exemple concret ?

« Pas spécialement concernant la capacité à innover mais la performance de l'innovation, oui. La performance quand on innove.

Typiquement, les BU sont semi-autonomes et font donc un peu leurs innovations de leur côté, etc. De l'innovation, il y en a. Il y a une forme d'émulation naturelle à différents niveaux de l'entreprise. Le fait de pouvoir mettre les gens en commun, partager, combiner, cela permet de gagner du temps, de l'énergie. Le fait qu'il n'y ait pas 10 collaborateurs qui regardent chacun de leur côté la même chose mais plutôt un ou deux et puis tout est remis ensemble. Ça c'est une question de performance mais ça ne permet pas d'innover plus, ça permet d'innover pour moins cher. »

6) Au sein de votre entreprise, existe-t-il des pratiques concrètes afin de favoriser l'acquisition, le partage et la diffusion des savoirs et connaissances entre les collaborateurs ?

a. Votre entreprise est-elle partisane de la stratégie d'*open innovation* (le fait d'utiliser des flux de connaissances venant de l'externe) concernant l'acquisition d'informations et connaissances externes ? Si oui, comment mettez-vous en place cette stratégie ?

« Partisan, oui. Pratiquant, non. En tous les cas, pas de manière structurée, pas de manière systématique.

Cependant, l'entreprise est représentée dans toutes une série d'associations, d'éléments type clusters wallons où il y a une forme de partage et de projets communs. On fait pas mal de projets Région Wallonne où l'on travaille avec des consortiums académiques.

*Par contre, il y a toujours ce côté un peu conservateur où l'on aime bien que ce soit cadré, où l'on va un peu verrouiller les accès, notamment à nos propriétés intellectuelles ce qui ne favorise donc pas ce qu'on appelle l'*open innovation*.*

Concrètement, la sécurité des savoirs et connaissances est plus importante que le partage. On aime bien partager mais on préfère quand les autres partagent avec nous. »

b. La rotation des postes ou flexibilité fonctionnelle est-elle une des pratiques instaurées afin de faciliter le partage d'informations et de savoirs ? Si oui, pouvez-vous m'expliquer ?

« Cela n'est pas instauré formellement bien qu'il existe des possibilités de mobilité interne donc de facto, il y a des gens qui tournent et qui ont fait plusieurs secteurs. Je fais partie de ces gens-là et le fait d'avoir tourné amène toute une série d'avantages comme connaître les pratiques locales de chaque secteur, connaître plus de gens pour pouvoir mettre en commun, etc.

Cependant la majorité reste à son poste et il n'y a rien qui est mis en place justement pour favoriser cette rotation.

Il n'y a pas de schéma bien structuré de flexibilité fonctionnelle, c'est en fonction des profils, des envies, des opportunités, etc.

- c. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de pratiques favorisant l'acquisition, le partage et la diffusion des savoirs et connaissances et l'innovation au sein de votre entreprise ?

« Oui, personnellement je vois un lien. Mais est-ce que dans l'entreprise, on examine cela à sa juste valeur, pas vraiment.

Encore une fois, je pense que la question à se poser c'est, est-ce qu'on veut innover ou avoir des gens qui sont bien dans leur travail, qui connaissent ce qu'ils ont à faire etc. On a donc tendance à d'abord privilégier l'efficacité organisationnelle avant l'efficacité de l'innovation.

Je contourne un peu la question... »

- 7) Au sein de votre entreprise, existe-t-il des systèmes de rémunération à la performance ?

- a. Ces rémunérations incitatives sont-elles basées sur les performances individuelles, en équipe ou plutôt organisationnelle ? Ou encore un mélange de ces trois possibilités ? Expliquez.

« C'est les trois, on a un certain pourcentage de la performance groupe, un certain pourcentage du secteur et un certain pourcentage de la performance individuelle qui ensemble donne la prime de fin d'année.

Je précise tout de même que ce n'est pas tellement à la performance cette prime bien que ce soit factuellement basé sur des indicateurs etc. mais le côté performance individuel est très faible, ce qui fait qu'on est assez peu incité par ses éléments là.

C'est généralement plus sur des motivations individuelles des collaborateurs que l'on essaye de se baser.

Mon hypothèse c'est qu'étant donné que c'est une très vieille entreprise qui avait beaucoup de cols bleus à une époque, que les syndicats avaient un pouvoir très important, cela doit avoir une influence sur le fait que les rémunérations sont très égalitaires.

Si tu performs deux fois plus que ton voisin, tu n'auras pas deux fois plus d'argent, juste une rawette.

De nouveau je pense que nos schémas de rémunération sont l'effet d'une longue histoire de politiques RH, d'effets de syndicats, d'inertie etc. qui fait qu'on en est là actuellement.

Par contre, il y a une nouvelle génération de RH qui sont là pour pouvoir remettre un peu tout au goût du jour donc j'imagine que ça va changer petit à petit. »

- b. Dans quel but ? Renforcer la motivation et l'engagement des travailleurs ?

« Non, je ne crois pas. Comme il n'y a pas vraiment de raison de bien performer objectivement au vu des rémunérations, des primes etc. Attention il y a un minimum à assurer mais je veux dire par là que faire son travail de manière satisfaisante sans trop se fouler ou faire son travail en se donnant à fond, la différence n'est pas importante.

Selon moi donc, les gens qui se bougent et qui y vont franco, c'est qu'ils en ont envie, tout simplement.

- c. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de systèmes de rémunération incitative et l'innovation au sein de votre entreprise ?

Non. C'est juste un facteur de compensation pour être un peu dans la norme du marché de l'emploi. Et puis comme je disais, nous sommes une boîte d'ingénieurs et ce qu'on aime c'est résoudre des problèmes, c'est un peu une affaire personnelle, il n'y a pas besoin de pousser les gens à innover en général. Pour caricaturer au maximum, il faudrait leur dire « arrêtez de travailler et maintenant faites ce que vous voulez » et là ils vont innover tout seul pratiquement. Sauf que l'opérationnel ne permet pas de faire ça évidemment.

- 8) Au sein de votre entreprise, quelles sont les pratiques mises en place concernant la conservation et le développement de vos talents et employé ?

- a. Existe-t-il des programmes de formation pour vos collaborateurs et en quoi est-ce important pour votre organisation de les mettre à disposition ?

« Oui, les possibilités pour se former dans notre entreprise sont très nombreuses. Tout est mis en place pour que les gens se forment et se reforment. C'est important évidemment que les gens soient formés et compétents. Encore une fois dans l'historique de l'entreprise, il y a eu des étapes de rationalisation des formations, beaucoup de formations

organisées en interne, toute une structure qui a été mise en place qui fonctionne très bien depuis des années.

Je pense que c'est comme ça parce que c'est un facteur RH d'attractivité pour les employés mais je ne suis pas sûr que l'entreprise y gagne. Je pense que si l'entreprise y mettait deux fois moins d'efforts, d'argent et d'énergie là-dedans, elle ne perdrait pas grand-chose. Je pense que c'est plus culturel.

- a. Sont-ils accessibles à tous les collaborateurs ?
- b. S'agit-il de formations internes, externes ou les deux ?
- c. Pensez-vous que ces formations peuvent avoir un effet positif sur la capacité à innover de votre organisation ? Si oui, pourquoi ?

« Alors, non. Je dirais même que c'est l'inverse car toutes les formations que l'on a en interne sont instaurées depuis de longues années et ce sont les mêmes formations données par les mêmes formateurs d'année en année donc, au contraire, cela a tendance à lisser, à uniformiser les pratiques, les idées, la façon de penser, à avoir des gens qui ont un esprit très uniforme les uns les autres.

En pratique nous sommes également encouragés à suivre des formations à l'extérieur et là, c'est plutôt l'inverse. Mais je dirais que 90% des formations sont internes ou alors externes mais données de manière très récurrente.

Je pense, cependant, qu'indirectement ça encourage l'innovation car ces formations permettent d'avoir des employés qui ont le même vocabulaire, les mêmes pratiques, les mêmes éléments et qui peuvent, à travers cette uniformisation, comprendre et résoudre les problèmes de la même façon grâce à un certain esprit de groupe. Pour conclure, je dirais que paradoxalement, les formations vont plus avoir tendance à réduire l'innovation qu'à l'augmenter. »

- b. Quelle importance accordez-vous aux contrats longue durée et qu'est-ce qui est mis en place pour la fidélisation de vos employés ? Pensez-vous que cela influence leur engagement et leur confiance envers l'organisation ?

« C'est une question à laquelle je ne sais pas vraiment répondre, du moins la première partie.

À ma connaissance, nous sommes presque tous en CDI mis à part quelques consultants qui font des va-et-vient. Cela dépend du secteur, dans certains il est très difficile de recruter et il y a donc plus d'externes mais cela n'est pas une volonté de notre entreprise, c'est plus une tendance du marché de l'emploi.

Oui, je pense que les contrats longue durée vont influencer positivement l'engagement et la confiance envers l'organisation. D'une certaine façon, l'on peut voir cela comme un « mariage », cela fait partie un peu de ton identité et on a donc plus tendance à faire sien de l'environnement et à avoir envie d'innover, à faire ce qu'il faut pour se sentir bien et pour améliorer cet environnement de travail.

- c. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de pratiques favorisant la conservation et le développement de vos employés avec l'innovation au sein de votre entreprise ?

« Oui, ici j'établis un lien indirect entre le fait d'avoir une certaine stabilité, de se sentir bien et donc de plus s'engager et potentiellement plus innover. »

Partie 4 : Système RH et Innovation

- 9) Pensez-vous que la GRH peut influencer l'innovation ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

« Pour moi, oui elle influence ou en tous les cas elle devrait influencer l'innovation à plusieurs égards. D'une part, dans le recrutement des profils, d'autre part dans l'établissement de la pyramide des âges. Par exemple, on a une pyramide des âges chez nous qui commencent seulement à se renverser. Elle était très typée vieux et ça change, ce qui est très bon sans dire que les vieux ont moins tendance à innover mais il y a une notion de fraîcheur, de façon de penser, de connaissances ou de pratiques qui sont nouvelles et qui forcément alimentent un peu cette machine de l'innovation.

Deuxième point, y a tous les aspects « hard RH » de compensation, de récompenses, de protection des employés et des innovateurs. Chez nous, il n'y a rien qui est mis en place de manière structurée. Par exemple, il n'y a pas quelqu'un qui dit « toi tu fais un mi-temps de type opérationnel un mi-temps axé sur l'innovation ». Selon moi, ce n'est pas uniquement les RH qui doivent gérer ça mais ils devraient partiellement avoir leur mot à dire et s'en tracasser. »

- 10) Y a-t-il au sein votre entreprise des choses mises en place afin d'encourager un comportement innovant des collaborateurs d'une part et de manière plus personnelle d'autre part ? Si oui, expliquez.

« C'est très difficile pour moi de répondre pour toutes l'entreprise puisque cela se fait au cas par cas, au N+1 par N+1.

Il y a des choses structurelles qui sont en place ou qui ont été en place mais qui sont moribondes, en pause ou au frigo de manière indéterminée. Donc ma réponse c'est oui mais pas suffisamment. »

11) Votre entreprise a-t-elle augmenté le nombre ou l'intensité des pratiques RH mises en place ces dernières années ?

a. Si oui, dans quel domaine ?

« J'aurai tendance à dire que oui même si je n'ai pas une vue claire et globale là-dessus. J'ai l'impression qu'il y a beaucoup de choses qui changent en coulisses. On a par exemple des pratiques Hard RH qui changent notamment au niveau des « car policy », on a un plan cafétéria qui vient de se mettre en place. Je pense que c'est la première vague d'une série d'évolutions. La façon même dont les RH sont structurés a évolué, notamment les types de missions qu'ils prennent en charge, les interactions qu'ils ont avec d'autres départements ont changé même si je pense que c'est plus dû aux personnes qu'à un changement structurel dans la fonction RH. Oui, il y a une évolution. »

b. Selon vous, quelles en ont été les effets à court et moyen terme ?

c. Pensez-vous que ce changement relativement récent a eu ou pourrait avoir une influence sur les performances en termes d'innovation de votre entreprise ?

« À ma connaissance, tout ce qui a évolué pour le moment n'influence pas la capacité, l'envie ou la facilité à innover. Ce sont des choses qui influencent d'autres domaines comme l'attractivité, la reconnaissance des talents. Dans ces domaines, cela évolue, peut-être pas très vite mais ça a le mérite d'évoluer. Pour l'innovation en tant que telle, je ne pense pas non. »

12) Y a-t-il, au sein de votre entreprise, une stratégie globale en matière de GRH ? Si oui, pouvez-vous me l'expliquer ?

« À première vue, je n'en sais rien du tout et je n'en ai pas l'impression. J'imagine que ce n'est pas quelque chose qui se voit de l'extérieur dans un premier temps donc peut-être que c'est le cas et qu'on en verra les effets plus tard. »

a. Pensez-vous que certaines pratiques RH sont complémentaires et nécessitent donc d'être abordées comme un système ? Si c'est le cas, qu'est-il mis en place dans votre entreprise pour favoriser les interactions et les complémentarités entre ces pratiques RH ?

« Alors ça oui, je suis tout à fait d'accord. Par exemple, les évaluations, c'est le point le plus visible pour les employés mais derrière cette partie visible, il y a

toute une mécanique qui impliquent beaucoup de choses et qui a évolué chez nous récemment.

L'outil d'évaluation est uniforme dans le groupe mais est-ce que la façon de le faire, est-ce que les N+1 respectent les pratiques, est-ce que les gens sont informés de l'impact que cela représente sur les autres collaborateurs, est-ce qu'on doit intégrer dans le recrutement une forme de pré-évaluation ? Y a-t-il un lien entre l'évaluation et le recrutement ? Je trouve qu'il serait intéressant de se poser toutes ces questions. »

- b. Cette façon d'aborder les pratiques et politiques RH, c'est-à-dire en tant que système, peut-elle encourager l'innovation au sein de votre entreprise ?

« Il y a très certainement toute une série de synergies existantes entre les pratiques RH. Lorsque l'on parle de vue systémique de la GRH, on devrait même parler de vue systémique de l'entreprise dans sa globalité. Il y a clairement des ponts qui n'existent pas pour le moment et qui devraient être créés pour encourager ou faciliter le fait que tous les aspects RH et même soft RH, notamment en termes de relations personnelles et de structure fonctionnelle, fassent le lien et le pont avec l'innovation. Ce sont clairement des choses qui, si elles sont mises en place à l'avenir, pourraient avoir un impact très important. Quand on parle de systémique, j'imagine que les formations font partie des aspects RH et là, de nouveau, là aussi il y a des ponts à créer avec l'innovation mais aussi la gestion de l'innovation. Séparer l'innovation et la gestion de l'innovation est aussi important, que ce soit via une fonction pas forcément intégrée dans la structure mais qu'il y ait une forme d'expertise qui soit reconnue, qui soit intégrée, qu'on fasse des liens avec les évaluations, que cette personne soit là pour guider, informer sur pleins d'aspects. Il y a clairement plein de choses à faire auxquelles je n'avais jamais pensé avant que tu me poses la question. »

Annexe N° 8 : Retranscription interview 4

Organisation : Entreprise du secteur de l'équipement médical composée de 110 personnes.

Répondant :

Type de collaborateurs	Fonction	Année(s) dans l'entreprise	Genre	Âge
Cadre/dirigeant 2	Head of Operations	1 an	Homme	40

Partie 1 : Introduction

- 1) Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ainsi que votre fonction actuelle dans cette entreprise ?

« Bonjour, j'ai 40 ans. Je suis dans cette entreprise depuis un an et ma fonction actuelle est celle d'Head of Operations, je m'occupe donc de la partie logistique et supply chain, c'est-à-dire les achats, l'approvisionnement, la production interne, les stockages. »

Partie 2 : Innovation

- 2) L'innovation est-elle importante au sein de votre entreprise ? A quel point ?
- a. Par rapport à votre secteur et par rapport à vos concurrents ?
 - b. Par rapport à vos clients et leurs attentes ?

Remarque : problème d'enregistrement, nous n'avons pas su récupérer les informations pour ces questions.

- 3) Considérez-vous l'innovation principalement comme une manière de vous différencier et d'apporter quelque chose de nouveau à vos clients ou plutôt comme une manière d'entretenir ou acquérir un avantage concurrentiel ? Pourquoi ?

« On se différencie au niveau de notre flexibilité, c'est-à-dire notre capacité à s'adapter à nos clients ainsi qu'à répondre rapidement à nos clients. Cela oblige d'être innovant tous les jours. Innovant dans notre organisation structurelle mais aussi innovant afin de trouver des solutions à des problèmes qui n'étaient pas forcément planifiés. Pour nous, l'innovation est donc une nécessité pour offrir une certaine valeur à nos clients.

- 4) Quels types d'innovations votre entreprise tente-t-elle de mettre en place le plus souvent ?

- a. Des innovations de produits, de services, de processus ? Pourquoi ce choix ?

« Nous sommes une boîte R&D et donc c'est surtout à travers les produits que l'on va se différencier, là où le mot innovation est donc le plus souvent employé. Néanmoins, en innovant par exemple au niveau de nos cadeaux de distribution, de nos modes de communication envers nos fournisseurs, etc. ça permet également d'apporter de la valeur. Dans beaucoup d'endroits on imagine innovation égale innovation technologique mais ce n'est pas que là qu'elle peut être présente. »

- b. Des innovations de type incrémental, c'est-à-dire nouvelles pour l'entreprise, ou plutôt des innovations de type radical, c'est-à-dire nouvelles pour le marché ? Pourquoi ce choix ?

« Je crois que par le passé, ça été beaucoup incrémental dans notre société, mis à part le premier produit de l'entreprise qui lui était nouveau sur le marché mais ces 5 dernières années c'était plutôt de type incrémental. Néanmoins, au niveau du développement produits on a une feuille de route avec des nouveaux produits donc là on est plus dans le disruptif. Quant à notre organisation et plus particulièrement notre partie opération, là on est plutôt dans de l'incrémental. C'est parfois de l'innovation pour notre entreprise, cela peut aussi être des bonnes pratiques externes que l'on met en place chez nous. »

Partie 3 : GRH et Innovation

- 5) Au sein de votre entreprise, le travail en équipe est-il une pratique courante ?

- a. Si oui, dans quel but ? Et dans quel contexte ?

« Oui, c'est l'ADN de notre entreprise. On n'est pas dans une organisation hiérarchisée où chacun fait son job, point à la ligne. On a des valeurs, notamment de responsabilisation et dans celle-ci on entend la proactivité et l'esprit d'équipe fait partie des valeurs de notre entreprise à ce niveau-là. Après le dire et le mettre en œuvre sont parfois deux choses différentes. »

- b. En général, avec quels types de profils sont composés vos équipes (spécialistes du même domaine ou plutôt apport de compétences et connaissances différentes, ...) ?

« Au niveau du travail en équipe, il y a très peu de sujets qui ne sont pas pluridisciplinaires. J'observe beaucoup de travail en équipe par contexte, c'est-

à-dire qu'on va aller chercher une ressource dont on a besoin, qui a la compétence ou qui la connaissance dans le sujet qui nous occupe.

À côté de ça, il y a des projets, principalement en R&D, de nouveaux produits où là on a des équipes projets où le focus est assez restreint. Les équipes R&D sont donc très spécialistes R&D bien qu'il y ait différents métiers.

Par contre, lors de préparation de la mise sur le marché par exemple, le pluridisciplinaire va devoir s'étendre et là on doit identifier les processus de transfert ou d'industrialisation qui font appel à d'autres à niveaux de compétences.

Pour résumer, à l'heure actuelle, les projets et les équipes organisées sont plutôt des spécialistes mais on a des sujets où l'on commence à élargir l'aspect pluridisciplinaire.

Enfin, selon moi, il faut aussi des personnes capables de faire le liant, un peu généraliste, capable d'être crédible et de comprendre tout le monde. »

- c. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de pratiques de travail en équipe et l'innovation au sein de votre entreprise ? Si oui, pouvez-vous me donner un exemple concret ?

« Oui, même si je réponds plus à travers mes hypothèses passées. C'est dans le pluridisciplinaire et dans les équipes que l'on a amené des solutions innovantes qui prennent en compte plusieurs aspects sinon chacun reste dans son domaine et se ferme l'esprit à d'autres points de vue, d'autres manières transversales de voir la situation, pas nécessairement en opposition. »

- 6) Au sein de votre entreprise, existe-t-il des pratiques concrètes afin de favoriser l'acquisition, le partage et la diffusion des savoirs et connaissances entre les collaborateurs ?

- a. Votre entreprise est-elle partisane de la stratégie *d'open innovation* (le fait d'utiliser des flux de connaissances venant de l'externe) concernant l'acquisition d'informations et connaissances externes ? Si oui, comment mettez-vous en place cette stratégie ?

« Au niveau de la connaissance scientifique, notamment en termes de publication, on lit beaucoup ce qui s'écrit, on a également des collaborateurs qui publient. On est donc dans les étapes de recherche à ce niveau-là.

Par contre, au niveau du développement, on n'envisage pas de mettre par exemple un problème sur la place publique en demandant de l'aide à une certaine communauté pour le résoudre. »

« Au niveau du partage et de la diffusion, cela reste encore très spontané et donc le savoir n'est pas forcément bien partagé aujourd'hui, on n'a pas de base de knowledge management, base de données de veille. »

« Ce que l'on fait, bien que le Covid nous a ralenti là-dessus, c'est des présentations où chaque membre du personnel présente un peu son métier, ce qu'il fait ou ses projets, ce qui permet une diffusion large, généraliste de ce qui se passe mais pas nécessairement de toutes les connaissances disponibles. »

- b. La rotation des postes ou flexibilité fonctionnelle est-elle une des pratiques instaurées afin de faciliter le partage d'informations et de savoirs ? Si oui, pouvez-vous m'expliquer ?

« On n'a pas encore mis en place cette pratique. Je ne pense pas qu'on le fera bien que je crois que c'est nécessaire. On a grandi assez vite mais on reste petit, il y a encore beaucoup de postes qui sont uniques et donc créer une rotation, c'est difficile à mettre en place. »

- c. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de pratiques favorisant l'acquisition, le partage et la diffusion des savoirs et connaissances et l'innovation au sein de votre entreprise ?

« Oui clairement car selon moi l'innovation c'est une idée, quel que soit le domaine et quel que soit la manière qui est transmise à quelqu'un d'autre, donc oui. »

- a. Si oui, pouvez-vous me donner un exemple concret ?

« Oui on a utilisé une plateforme d'innovation par collecte d'idées. Il y avait une machine pour laquelle nous n'étions plus compétitifs et nous avons donc lancé une campagne d'appels à idées au sein de la société. De là, un magasinier a amené une idée, qui a été exploitée et cela a abouti à une réduction de coût. Si cela était restée dans les bureaux, cette solution-là n'aurait jamais pu voir le jour. »

- 7) Au sein de votre entreprise, existe-t-il des systèmes de rémunération à la performance ?

- a. Ces rémunérations incitatives sont-elles basées sur les performances individuelles, en équipe ou plutôt organisationnelle ? Ou encore un mélange de ces trois possibilités ? Expliquez.

« Chez nous, c'est la dernière solution. Il y a une participation bénéficiaire au résultat de l'entreprise. Il n'y a pas structurellement de salaires variables par individu. Peut-être ponctuellement mais pas structurellement. »

- b. Dans quel but ? Renforcer la motivation et l'engagement des travailleurs ?

« Je pense qu'il y a une partie de ça. C'est également une manière de partager le résultat du travail accompli car nous sommes une société qui reste familiale. Il y a deux fondateurs qui sont les actionnaires donc c'est une manière pour eux de remercier, de distribuer et de donner un petit coup de boost. Maintenant, cela reste une distribution qui est la même pour tout le monde. »

- c. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de systèmes de rémunération incitative et l'innovation au sein de votre entreprise ?

« Non car je ne pense pas que si l'on amenait une prime à l'innovation, les gens innoveraient plus. Par contre, si on avait une incitation au partage d'idées et que l'on structurerait les idées, avec éventuellement un reward, qui serait même symbolique, cela permettrait de canaliser les flux d'informations car on n'est sans doute pas au courant de beaucoup de bonnes idées de nos collaborateurs. »

- 8) Au sein de votre entreprise, quelles sont les pratiques mises en place concernant la conservation et le développement de vos talents et employés ?

- a. Existe-t-il des programmes de formation pour vos collaborateurs et en quoi est-ce important pour votre organisation de les mettre à disposition ?

« Nous devons mettre en place un programme structuré de formations car pour le moment, c'est assez informel et spontané. Ça reste trop peu organisé. Est-ce qu'on a un parcours de formation type, un catalogue de formation ? Non. C'est donc un de nos gros axes de travail pour 2021. »

- a. Sont-ils accessibles à tous les collaborateurs ?

« Il faut voir au cas par cas. Pour le moment c'est plus du « push » des employés que quelque chose de structuré. »

- b. S'agit-il de formations internes, externes ou les deux ?

« Les deux. En ce qui concerne les formations internes, on est plus dans le concept de mentoring. Si un collaborateur a un problème ou une difficulté, il va voir quelqu'un qui a les compétences ou le savoir pour pouvoir l'aider et apprendre au contact.

En ce qui concerne les formations externes, on a eu certains collaborateurs, notamment en management qui ont suivi des formations sur les softs skills, comment faire un feedback, un entretien de recadrage, entretien de recrutement, etc. On en est cependant toujours au début. »

- c. Pensez-vous que ces formations peuvent avoir un effet positif sur la capacité à innover de votre organisation ? Si oui, pourquoi ?

« Certainement. Déjà nos produits sont complexes et donc il y a un certain nombre de collaborateurs qui ne comprennent pas bien la finalité de ce qu'ils font et donc l'on se prive potentiellement de liens qu'ils pourraient créer lorsqu'ils réfléchissent aux produits.

Si je prends un exemple sur des compétences métiers, que ce soit en R&D, en supply ou autres, le fait d'avoir une formation sur un domaine que l'on connaît moins permet de créer des liens, faire des associations d'idées et donc ouvrir de nouvelles portes. »

- b. Quelle importance accordez-vous aux contrats longue durée et qu'est-ce qui est mis en place pour la fidélisation de vos employés ?

« Alors tout d'abord, l'entreprise aime bien de garder ses employés, il n'y a eu qu'une démission depuis que je suis là et ça été un peu un choc pour tout le monde, notamment la direction.

Cela peut s'expliquer par la volonté de développer de l'emploi local qui fait partie des valeurs et de la stratégie de l'entreprise. Il y a également beaucoup d'attention sur la rétention du personnel, le fait que les gens se sentent bien même si on ne peut pas encore dire que cette politique de rétention des employés est bien structurée car nous sommes toujours une PME en développement. »

- c. Pensez-vous que cela influence leur engagement et leur confiance envers l'organisation ?

« Oui je pense que le fait de se sentir soutenu et encouragé est un facteur positif. L'autre aspect est que la finalité de nos produits est quand même intéressante puisque l'on crée pour soigner des cancers, des maladies et

autres et que tout le monde ne peut pas en dire autant. Je pense que cela peut-être un facteur de motivation pour certains biens qu'il existe également des gens pour qui cela a peu d'importance et qui viennent faire leurs heures et puis c'est tout. »

- d. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de pratiques favorisant la conservation et le développement de vos employés avec l'innovation au sein de votre entreprise ?

« Je pense que des collaborateurs engagés pour la société et un bon taux de rétention sont deux facteurs liés qui peuvent amener de l'innovation, oui. De nouveau, on vient au travail et on y engagé car on y trouve un sens et cela est forcément lié avec notre secteur. »

Partie 4 : Système RH et Innovation

- 9) Pensez-vous que la GRH peut influencer l'innovation ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

« Oui, clairement. Mais cela dépend de ce que vous appelez GRH. Si je prends la GRH de manière très large, j'y associe les valeurs de la société et la manière dont elles sont transmises et cultivées au sein du personnel. Dans ce cas-là, le lien est immédiat et évident.

Dans une société, il y a les fonctions canoniques comme produire, développer qui sont souvent des départements assez importants dans les sociétés industrielles comme la nôtre. À côté de cela, il y a les fonctions, notamment la GRH, qui sont plus vues comme des fonctions de support et je pense que c'était de cette manière qu'était vu les personnes en RH jusqu'à l'arrivée de notre nouveau directeur RH. Leur rôle était peut-être en mode mineur.

Ce qui est bien avec ce genre de département un peu plus connexe, c'est qu'ils ont la chance de toucher un peu à tout le monde et donc pouvoir insuffler et faire remarquer des choses que les experts ne voient pas dans leur département.

La GRH peut susciter l'innovation en apportant cette touche 'soft' dans les recrutements, dans la manière d'évaluer les gens. Parfois la naissance de l'innovation elle peut venir d'un recrutement avec l'apport d'une nouvelle personne qui a une autre expérience et qui va faire la différence. Voilà plein d'éléments où la GRH a un impact qui a un lien avec l'innovation. »

- 10) Y a-t-il au sein votre entreprise des choses mises en place afin d'encourager un comportement innovant des collaborateurs d'une part et de manière plus personnelle d'autre part ? Si oui, expliquez.

« Aujourd'hui, non ce n'est pas structuré. On en a déjà parlé mais le Covid nous a ralenti. On veut éviter le truc classique comme la boîte à idées parce qu'il faut dire que ça fait souvent pschiit. »

11) Votre entreprise a-t-elle augmenté le nombre ou l'intensité des pratiques RH mises en place ces dernières années ?

a. Si oui, dans quel domaine ?

« Oui, sur la dernière année écoulée, il y a eu un engagement RH beaucoup plus important. C'est clairement en cours de construction. Je pense que comme déjà dit, les RH avant s'en tenaient aux basiques, à leurs rôles plus administratifs. »

b. Selon vous, quelles en ont été les effets à court et moyen terme ?

c. Pensez-vous que ce changement relativement récent a eu ou pourrait avoir une influence sur les performances en termes d'innovation de votre entreprise ?

« Certainement. Dans les discussions que nous avons notamment sur la manière d'avoir les entretiens avec les collaborateurs, dans la manière de les évaluer, dans la manière de fixer des objectifs, dans la manière de recruter, etc. on voit que ce changement y contribue. Par exemple, le DRH m'a appuyé récemment pour recruter une personne aux achats qui avait une autre expérience, qui a amené une certaine composante métier et qui transmet et coache déjà des gens qui sont chez nous depuis plusieurs années tout simplement parce qu'elle apporte et partage ses connaissances. »

12) Y a-t-il, au sein de votre entreprise, une stratégie globale en matière de GRH ? Si oui, pouvez-vous me l'expliquer ?

a. Pensez-vous que certaines pratiques RH sont complémentaires et nécessitent donc d'être abordées comme un système ? Si c'est le cas, qu'est-il mis en place dans votre entreprise pour favoriser les interactions et les complémentarités entre ces pratiques RH ?

« Alors je dirais que oui. La GRH c'est un tout, ce n'est pas juste proposer des formations, faire du recrutement ou de l'évaluation.

Par contre, est-ce que de notre côté on a une politique RH globale avec une stratégie à moyen ou long terme, je dirais qu'elle n'est pas exprimée aujourd'hui mais nous en parlons avec le DRH et exprimons nos idées. Dans ce cas-ci on y va petit à petit, on est sur de l'incrémental. »

- b. Cette façon d'aborder les pratiques et politiques RH, c'est-à-dire en tant que système, peut-elle encourager l'innovation au sein de votre entreprise ?
« Je pense que ça va y contribuer, oui. »

Annexe N° 9 : Retranscription interview 5

Organisation : Entreprise du secteur de l'équipement médical composée de 110 personnes.

Répondant :

Type de collaborateurs	Fonction	Année(s) dans l'entreprise	Genre	Âge
Spécialiste RH 2	Directeur des ressources humaines	1 an et demi	Homme	45

Partie 1 : Introduction

1) Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ainsi que votre fonction actuelle dans cette entreprise ?

« Je suis responsable des ressources humaines ici depuis un an et demi. Je m'occupe tant du hard skills, tout ce qu'est payroll, etc. tant du soft skills, c'est-à-dire développement, formations, management, accompagnement des équipes, réflexion sur la structure de l'organisation, etc. »

Partie 2 : Innovation

2) L'innovation est-elle importante au sein de votre entreprise ? A quel point ?

« Chez nous, l'innovation est essentielle pour deux choses principalement : nous fabriquons les équipements qui permettent de composer des radios traceurs que l'on injecte à un patient dans un cadre de traitement et de détection des cancers, c'est une avancée au niveau médical car cela permet de ne pas traiter le patient avec une intrusion médicale trop lourde ce qui veut dire que le traitement de la pathologie est bien meilleur pour le patient car il a beaucoup moins de séquelles et en même temps cela nécessite beaucoup moins de jours pour les hôpitaux et les soins de santé.

On est donc clairement dans l'innovation car la radio thérapie est l'avenir.

D'autre part, on crée et invente des molécules, via nos chimistes, dont les docteurs vont avoir besoin pour soigner le patient, ce qui est de nouveau de l'innovation. Notre secteur est donc en plein développement à l'avenir. On innove tous les jours. Par exemple, on vient d'avoir une molécule certifiée aux États-Unis qui va permettre une amélioration pour le traitement du cancer de la prostate.

a. Par rapport à votre secteur et par rapport à vos concurrents ?

« C'est essentiel d'innover pour nous par rapport à nos gros concurrents qui sont des énormes entreprises connues mondialement. »

- b. Par rapport à vos clients et leurs attentes ?

« Pour moi, l'innovation vient d'abord d'une idée. Puis une fois qu'on est un peu plus mature, elle peut venir d'un retour du besoin du marché. Une fois établi dans le marché, on identifie des besoins aux contacts de nos clients, on traite la demande et cela nous permet d'innover.

- 3) Considérez-vous l'innovation principalement comme une manière de vous différencier et d'apporter quelque chose de nouveau à vos clients ou plutôt comme une manière d'entretenir ou acquérir un avantage concurrentiel ? Pourquoi ?

« Ce qui nous différencie, c'est la qualité de nos machines, que ce soit par rapport au rendement des produits, par rapport à la qualité, par rapport au coût. L'innovation est donc notre core business, c'est ce qui nous permet de gagner des parts de marchés et qui permet donc à la société de se développer. »

- 4) Quels types d'innovations votre entreprise tente-t-elle de mettre en place le plus souvent ?

- a. Des innovations de produits, de services, de processus ? Pourquoi ce choix ?
b. Des innovations de type incrémental, c'est-à-dire nouvelles pour l'entreprise, ou plutôt des innovations de type radical, c'est-à-dire nouvelles pour le marché ? Pourquoi ce choix ?

« On a les deux. On tente d'être en amélioration constante de nos produits. On est vraiment dans les deux, autant radical qu'incrémental.

On est par exemple en train de mettre sur le marché un équipement de taille relativement modeste qui va pouvoir remplacer la fonction que faisaient dix autres équipements. »

Partie 3 : GRH et Innovation

- 5) Au sein de votre entreprise, le travail en équipe est-il une pratique courante ?

- a. Si oui, dans quel but ? Et dans quel contexte ?
b. En général, avec quels types de profils sont composés vos équipes (spécialistes du même domaine ou plutôt apport de compétences et connaissances différentes, ...) ?

« Oui, le travail en équipe est vraiment essentiel chez nous parce que nous sommes dans une entreprise où il y a énormément de métiers différents et de compétences différentes qui doivent s'assembler entre elles pour donner un produit fini. Par exemple, on a des ingénieurs mécaniques qui dessinent et déterminent les produits mécaniques, on a des chimistes, des électromécaniciens, des monteurs, des soudeurs, des informaticiens, des ergonomes. On a donc besoin de toutes ces compétences pour arriver aux produits finis et services que l'on propose. Les équipes sont donc pluridisciplinaires. »

- c. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de pratiques de travail en équipe et l'innovation au sein de votre entreprise ? Si oui, pouvez-vous me donner un exemple concret ?

« Selon moi, l'innovation vient souvent de l'idée d'une ou deux personnes mais rarement plus. Bien souvent, c'est la combinaison d'une personne ayant l'idée avec une autre qui a les compétences spécifiques et encore une autre qui a une autre maîtrise qui fait qu'on arrive à un résultat d'innovation. Pour moi l'innovation, au contraire de ce que pensent les gens, ce n'est pas juste une idée. Il y a souvent besoin de plus qu'une personne ayant une idée pour concrétiser cette idée et la transformer en innovation. Il faut passer par un rassemblement des compétences nécessaires. »

- 6) Au sein de votre entreprise, existe-t-il des pratiques concrètes afin de favoriser l'acquisition, le partage et la diffusion des savoirs et connaissances entre les collaborateurs ?

- a. Votre entreprise est-elle partisane de la stratégie d'*open innovation* (le fait d'utiliser des flux de connaissances venant de l'externe) concernant l'acquisition d'informations et connaissances externes ? Si oui, comment mettez-vous en place cette stratégie ?

« Oui et non. Non car on se méfie très fort des flux de connaissances venant de l'extérieur parce qu'il y a un risque de ne pas maîtriser la ressource. Étant donné que nous sommes une société en croissance, on essaye de tout mettre en œuvre pour que cette connaissance soit définitivement intégrée à l'entreprise pour sécuriser le savoir dans la société et essayer que ce savoir ne se communique potentiellement à des concurrents.

Oui car nous sommes attentifs et nous travaillons parfois avec des chercheurs et des universités mais l'on reste très prudent par rapport à ça. »

- b. La rotation des postes ou flexibilité fonctionnelle est-elle une des pratiques instaurées afin de faciliter le partage d'informations et de savoirs ? Si oui, pouvez-vous m'expliquer ?

« Oui mais pas assez car nous sommes toujours dans une dimension PME. Par exemple, au niveau IT, on a différents softwares et chacun est un peu spécialiste sur son projet ce qui peut poser un problème si un collaborateur s'en va. En effet, on risque de perdre la connaissance spécifique de ce projet.

On est donc en train de mettre en place un meilleur partage des informations et des connaissances, notamment entre les informaticiens pour le suivi des projets.

C'est important également afin d'éviter l'enlisement de certains collaborateurs dans leur domaine spécifique et leur permettre donc de toucher à nouveau des projets qui seront innovants dans le futur. Cela peut jouer sur leur épanouissement et engagement pour la société.

Cependant, cela peut nécessiter de recruter ou former quelqu'un pour le poste qui sera vacant

On est donc à la croisée des chemins car en tant que petite société, tu ne peux pas le faire car tu n'as pas les ressources et tu ne peux pas multiplier les différentes fonctions. Mais maintenant, on arrive à une taille un peu plus critique avec une aisance financière un peu plus grande, on va donc commencer à multiplier les profils et la question de la rotation des postes se posent clairement et ce tant pour l'épanouissement des personnes que pour le partage des informations et la sécurisation de ces connaissances-là. Cela permettra également de limiter le risque sur l'organisation car lorsqu'il y a trop de savoirs sur la même personne, cela peut devenir un risque potentiel sur le business. »

- c. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de pratiques favorisant l'acquisition, le partage et la diffusion des savoirs et connaissances et l'innovation au sein de votre entreprise ?

7) Au sein de votre entreprise, existe-t-il des systèmes de rémunération à la performance ?

- a. Ces rémunérations incitatives sont-elles basées sur les performances individuelles, en équipe ou plutôt organisationnelle ? Ou encore un mélange de ces trois possibilités ? Expliquez.

« Pour nous, notre schéma principal est basé sur la reconnaissance collective, la seule prime que nous avons est donc une participation bénéficiaire, c'est-à-

dire une redistribution du bénéfice de l'entreprise auprès des employés. Cependant, plus la société se développe, plus on est amené à réfléchir à des récompenses individuelles pour mettre en avant les meilleurs performeurs et donc récompenser la performance d'une part mais également sécuriser ces personnes-là. On essaye de se battre pour garder nos meilleurs éléments et qu'ils n'aillent pas chez nos concurrents.

Cependant, ce n'est pas encore organisé de manière structurelle et donc nous adaptons les salaires de nos meilleurs éléments afin de s'assurer qu'ils soient rémunérés de manière comparable au marché pour éviter qu'ils soient tentés d'aller ailleurs.

b. Dans quel but ? Renforcer la motivation et l'engagement des travailleurs ?

« La rémunération est un élément parmi d'autres. Selon moi, la motivation et le niveau d'engagement envers une société est un tout. C'est notamment lié à la reconnaissance, de par la rémunération mais pas seulement, il y a également la reconnaissance de ton patron, les encouragements, le fait de pouvoir mesurer ta contribution sur le produit fini, la satisfaction liée à la santé de l'entreprise, l'ambiance au sein de la société, c'est donc un tout.

La rémunération est le facteur le plus court-termiste mais elle en fait partie intégrante car tu peux avoir la meilleure ambiance de travail, si la rémunération est en complet décalage par rapport à ce qu'on peut trouver sur le marché de l'emploi cela va forcément peser dans la balance à un moment donné.

Cependant, je remarque qu'il est également possible d'attirer des personnes avec des salaires et des avantages énormes dans des grosses entreprises mais à un moment donné, ces gens-là sont prêts à recevoir une rémunération moindre au profit d'une meilleure proximité du domicile ou du fait de moins être considéré comme un numéro chez nous.

Par ailleurs, il n'y pas que la rémunération, nous avons des gens qui sont très brillants et je suis convaincu qu'ils pourraient aller dans une grosse structure et gagner beaucoup plus mais ils ne le font pas car ils sont attachés à la taille de l'entreprise qui reste humaine, au domaine d'activité qui est la santé. Je pense que les générations actuelles ont des attentes qui sont différentes d'avant et le fait de pouvoir travailler dans le domaine de la santé et du traitement du cancer plus précisément, c'est clairement un avantage et une manière de nous différencier des autres.

Pour conclure, la rémunération est un facteur mais ce n'est certainement pas le plus important ! »

- c. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de systèmes de rémunération incitative et l'innovation au sein de votre entreprise ?

« Pour moi, il y a n'a pas de lien direct, il est indirect et très dur à déceler. Il faut par contre être très attentif à l'évolution du marché de l'emploi afin de ne pas perdre ses meilleurs éléments. C'est pourquoi l'on pratique souvent des benchmarks à ce sujet.

- 8) Au sein de votre entreprise, quelles sont les pratiques mises en place concernant la conservation et le développement de vos talents et employés ?

- a. Existe-t-il des programmes de formation pour vos collaborateurs et en quoi est-ce important pour votre organisation de les mettre à disposition ?
- a. Sont-ils accessibles à tous les collaborateurs ?
 - b. S'agit-il de formations internes, externes ou les deux ?
 - c. Pensez-vous que ces formations peuvent avoir un effet positif sur la capacité à innover de votre organisation ? Si oui, pourquoi ?

« Sur cette thématique, on est encore un peu le parent pauvre. C'est notre priorité pour 2021. On offre des formations mais nous sommes encore fort réactifs par rapport à ça, c'est-à-dire qu'on identifie un besoin ou bien un collaborateur vient avec une demande particulière et on y répond mais nous ne sommes pas encore suffisamment proactifs.

Il est temps d'avoir une réflexion sur les compétences à développer au sein de l'entreprise et quels moyens on se donne. Deuxièmement, il serait intéressant d'offrir un catalogue de formations dans lequel on peut aller puiser par rapport à des besoins qui sont récurrents comme Excell, la communication assertive et managériale.

Cette année, on a tout de même fait beaucoup au niveau managérial et ce dû à notre structure qui était petite et très horizontal. En grandissant, des postes hiérarchiques se sont créés, nous avons donc des spécialistes, très bons dans leurs domaines mais qui n'avaient pas nécessairement les compétences managériales. Ils n'avaient jamais appris comment gérer et communiquer avec leurs collaborateurs.

Un autre élément important est que nous sommes rentrés dans les produits pharmaceutiques avec les molécules que nous développons, ce qui implique qu'il y a une législation plus stricte mais aussi des obligations au niveau du parcours de formation pour le collaborateur. De ce fait, on est en train de mettre en place toutes ces formations pour respecter les' good management

practices', ce qui nécessite des plans et des programmes de formation bien établis. »

- b. Quelle importance accordez-vous aux contrats longue durée et qu'est-ce qui est mis en place pour la fidélisation de vos employés ? Pensez-vous que cela influence leur engagement et leur confiance envers l'organisation ?

« Étant donné que nous sommes une formation à forte croissance, nous n'avons aucun souci à investir dans les contrats longue durée et nous avons même tout intérêt à le faire étant donné que cela permet de fidéliser les gens d'une part et de maintenir le savoir au sein de la société d'autre part. Ce qu'on essaye de faire, c'est que lorsque le collaborateur est bon, on lui offre rapidement un CDI pour le fidéliser et par après il y a d'autres facteurs comme la rémunération, l'ambiance de travail, la qualité des équipements, la flexibilité, les petits avantages comme une assurance hospitalisation, des jours de congés supplémentaires qui font que ça crée une différence sur la fidélisation et l'engagement. »

- c. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de pratiques favorisant la conservation et le développement de vos employés avec l'innovation au sein de votre entreprise ?

« Je ne pense que le temps au sein de l'entreprise d'un collaborateur va influencer l'innovation. Quelqu'un qui est là depuis 6 mois va peut-être plus innover que quelqu'un présent depuis 6 ans.

A vrai dire, l'innovation je pense que c'est lié au contexte de travail, la nature des projets, etc. La nature humaine est ainsi faite que si tu ne la stimules pas, elle ne va pas forcément se stimuler d'elle-même.

Bien sûr il y a toujours des exceptions, des génies fous qui ont toujours des idées et qui suscitent des innovations.

- a. Si oui, pouvez-vous me donner un exemple concret de ces dernières années ?

« Par exemple, les actionnaires de notre société, ce sont des entrepreneurs avant d'être des managers. Ils adorent créer et ont tout le temps des idées et je pense que c'est ces gens là qui suscitent l'innovation car ils partagent leurs idées aux équipes qui, elles, travaillent sur une problématique qui va générer l'innovation. »

Partie 4 : Système RH et Innovation

- 9) Pensez-vous que la GRH peut influencer l'innovation ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

« Je pense que je ne lie pas l'innovation aux pratiques RH, je la lie plus à la culture de l'entreprise. En tant que responsable RH, je nous vois plus comme un département support qui accompagne les équipes. Une bonne preuve chez nous est que la première personne spécialisée en RH est arrivée très tard, peut-être lorsqu'il y avait 80 personnes alors qu'ils ont commencé à 4. Je ne pense pas qu'il y ait vraiment de lien direct avec la GRH.

Pour repréciser ma pensée, je ne serai pas aussi radical. Je pense que si la GRH est bien établi et que ton département RH est performant, en proposant des formations, en permettant aux collaborateurs de se tenir informé des nouvelles tendances, des nouvelles pratiques, ça peut contribuer à favoriser l'innovation. Cependant, cela reste un lien indirect de mon point de vue. En effet, je reste un grand pragmatique et je pense que l'innovation, comme déjà dit, elle vient des retours du marché et des gens qui ont des idées avant toutes choses. Je relativiserais donc le rôle de la GRH par rapport à ça. »

- 10) Y a-t-il au sein votre entreprise des choses mises en place afin d'encourager un comportement innovant des collaborateurs d'une part et de manière plus personnelle d'autre part ? Si oui, expliquez.

« Alors, ici on est vraiment dans le domaine de la culture d'entreprise.

Par exemple on parle souvent du terme d'amélioration continue, c'est-à-dire que l'on demande aux collaborateurs, quelle que soit la tâche dans laquelle vous êtes occupé, posez-vous la question de savoir quels sont les choses que je pourrais améliorer.

Une deuxième chose sur laquelle on insiste est la communication, on essaye de passer beaucoup de temps à communiquer sur ce qu'on fait, quelle est la finalité de nos produits pour que chacun à son niveau comprenne bien là où on va, là où on veut aller et ce qu'on fait pour y arriver. Plus l'information est partagée, plus il y aura d'opportunités d'apports d'une personne qui n'était peut-être pas considérée au départ comme impliquée dans le projet mais qui va finalement peut-être aider à contribuer à cette innovation. »

- 11) Y a-t-il, au sein de votre entreprise, une stratégie globale en matière de GRH ? Si oui, pouvez-vous me l'expliquer ?

- a. Pensez-vous que certaines pratiques RH sont complémentaires et nécessitent donc d'être abordées comme un système ? Si c'est le cas, qu'est-il mis en place dans votre entreprise pour favoriser les interactions et les complémentarités entre ces pratiques RH ?

« Alors, chez nous, le système il n'est pas formalisé même s'il est sûr et certain que les différentes pratiques et politiques RH mises ensembles contribuent à un résultat commun.

Par exemple, on a développé le « NightBox Model » au sein duquel on demande aux managers de positionner leurs N-1 sur une échelle de performance et de potentiel. Pour moi, ça c'est un système qui est intéressant, c'est d'une part la préparation de l'évaluation de performances des gens qui est communiquée entre les managers. Ce qui permet d'identifier sur toute une ligne du management les différents talents au sein de l'entreprise et pas seulement dans leurs équipes. Et cette pratique RH, c'est un système car elle permet en même temps de contribuer s'il y a des projets à l'avenir à mieux identifier les talents qui pourraient contribuer à ces projets.

À côté de cela, ce système permet d'identifier les hauts potentiels qui ne sont peut-être pas assez 'nourri' ou qui s'embêtent un peu dans leur fonction afin de leur trouver des nouveaux challenges. Je vois donc ceci comme un outil RH qui permet de contribuer à une meilleure utilisation des ressources de l'entreprise et de les mettre en adéquation avec les différents projets.

Cela permet aussi au niveau managérial de se concentrer sur les talents de demain, c'est-à-dire les personnes qui performant très bien et qui ont un haut potentiel, qui sont vraiment ceux qui tirent l'entreprise vers le haut et pour lesquels il est nécessaire d'avoir attention toute particulière afin qu'ils puissent s'épanouir dans les meilleures conditions. Et à l'opposé, cela permet de mettre le doigt sur les personnes qui performant moins bien et qui tirent l'organisation vers le bas.

À notre échelle qui reste petite puisque nous sommes 110, c'est une politique RH qui se rapproche d'un système. Pour le moment, plus large que ça, on ne fait pas. C'est déjà pas mal pour nous de travailler là-dessus.

- b. Cette façon d'aborder les pratiques et politiques RH, c'est-à-dire en tant que système, peut-elle encourager l'innovation au sein de votre entreprise ?

« Si l'on prend la question théorique en se détachant de notre cas à nous, oui je pense que le système va engendrer plus d'innovation car cela permet d'avoir une vision plus claire sur les ressources et donc d'identifier plus facilement les ressources au sein de ton écosystème qui vont permettre aux projets de se réaliser pour finalement arriver à l'innovation.

Annexe N° 10 : Retranscription interview 6

Organisation : Entreprise du secteur de l'équipement médical composée de 110 personnes.

Répondant :

Type de collaborateurs	Fonction	Année(s) dans l'entreprise	Genre	Âge
Employé 2	Assistante de direction	1 an	Femme	37

Partie 1 : Introduction

1) Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ainsi que votre fonction actuelle dans cette entreprise ?

« J'ai toujours occupé la fonction d'assistante de direction exécutif depuis quelques années. Je suis dans cette entreprise depuis à peu près un an. »

Partie 2 : Innovation

2) L'innovation est-elle importante au sein de votre entreprise ? A quel point ?

- a. Par rapport à votre secteur et par rapport à vos concurrents ?
- b. Par rapport à vos clients et leurs attentes ?

« L'innovation dans notre entreprise, c'est vraiment le cœur de notre métier. Nous avons deux grands types de produits, ce qui va permettre de diagnostiquer des maladies neurologiques, des cancers d'une part et ce qui va faciliter le traitement d'autre part. L'innovation est donc vraiment notre fer de lance parce qu'il faut rester au top de la technologie, qui change. Il faut s'adapter aux intelligences artificielles, aux nouveaux équipements médicaux, aux nouvelles techniques d'imagerie médicale. Il faut également essayer d'être compétitif par rapport à nos concurrents puisque ce n'est pas un marché dans lequel les clients vont vers ce qu'ils aiment bien mais plutôt un marché pour lequel les clients vont au plus performant. Il faut donc être à la pointe de la technologie et faciliter l'utilisation de tous nos produits mais aussi continuer trouver les choses qui vont aller encore plus loin, à l'étape supérieure.

Tout ce qui est de l'innovation est donc le fer de lance et d'ailleurs c'est le secteur de l'entreprise dans lequel on investit le plus. Le gros du bénéfice est réinvesti en recherche et développement pour favoriser l'innovation. »

- 3) Considérez-vous l'innovation principalement comme une manière de vous différencier et d'apporter quelque chose de nouveau à vos clients ou plutôt comme une manière d'entretenir ou acquérir un avantage concurrentiel ? Pourquoi ?

« La particularité de notre entreprise, c'est que nous n'avons pas vraiment le regard tourné vers le marché mais plutôt vers le patient. Qu'est ce qui est mis en place pour le confort du patient, comment est-ce qu'on peut mieux le soigner, comment on peut détecter de manière plus précoce la maladie ou la pathologie sont vraiment les questions principales que l'on se posent. L'innovation est donc vraiment drivée par le bien-être du patient et par l'envie de gagner des vies ou en tout cas en perdre beaucoup moins.

Le fait que l'on ne soit pas uniquement motivé par le nombre de produits que l'on met sur le marché pour lesquels nous devons être meilleurs que nos concurrents, c'est cette autre motivation qui nous fait aller plus loin. Par contre, il est évident qu'il faut qu'on vive et que la boîte génère des bénéfices.

Ce qui nous différencie, c'est qu'on n'essaye pas de mettre des produits sur le marché mais bien des solutions sur le marché et c'est le fait que cela réponde réellement à un besoin, grâce à nos équipes qui s'informent dans les centres de recherches, les universités etc. qui nous permet de proposer des solutions à des problèmes réels.

Il y a beaucoup de choses où l'on collabore directement avec le client. Par exemple, un hôpital va acheter une de nos machines et nous demande s'il peut utiliser tel composant dans cette machine. À partir de cela, on va développer une solution pour le client, d'une manière personnalisée. On va travailler en collaboration, partager un brevet ou autre et si cela aboutit à une innovation, on pourra la mettre à disposition de tous nos clients qui n'avaient pas forcément pensé à faire ça. C'est également comme ça que l'on se différencie au niveau de nos clients. On a beaucoup de machines qui sont vendues telles quelles et qui au fur et à mesure du temps, de l'utilisation ou de la demande du client, sont personnalisées pour répondre réellement à ce qui est sur le terrain. »

- 4) Quels types d'innovations votre entreprise tente-t-elle de mettre en place le plus souvent ?
- a. Des innovations de produits, de services, de processus ? Pourquoi ce choix ?
 - b. Des innovations de type incrémental, c'est-à-dire nouvelles pour l'entreprise, ou plutôt des innovations de type radical, c'est-à-dire nouvelles pour le marché ? Pourquoi ce choix ?

« On met les deux en place. L'innovation incrémentale, c'est ce que je viens d'expliquer par rapport à la demande du client. Cela peut survenir à n'importe quel moment et cela nous pousse à trouver une solution qui souvent accouche d'un brevet ou accouche d'une innovation. L'idée nous a donc été « soufflée » par le

client. Cela se fait très souvent dans notre entreprise, notre équipe chimie est presque exclusivement dédiée à cela.

On a également des innovations disruptives dans le sens où l'on remarque que sur le marché, il y a beaucoup de machines qui font chacune une fonction par exemple. Cela implique donc beaucoup d'investissements, cela nécessite beaucoup de place et nous on essaye de réunir tout cela afin de mettre en place une solution à ces problématiques. Les innovations de type disruptive, ce sont des projets à plus long terme et qui vont prendre des années à être affinés tandis que nos innovations incrémentales se font tout au long de l'année, vraiment à la demande. »

Partie 3 : GRH et Innovation

5) Au sein de votre entreprise, le travail en équipe est-il une pratique courante ?

a. Si oui, dans quel but ? Et dans quel contexte ?

« Oui, on travaille beaucoup en équipe, surtout en R&D et en quality management dû aux nombreux contrôles à réaliser au vu de notre secteur. »

b. En général, avec quels types de profils sont composés vos équipes (spécialistes du même domaine ou plutôt apport de compétences et connaissances différentes, ...) ?

« Il y a beaucoup de réunions chez nous, il y a beaucoup d'équipes. Il y a notamment les équipes que j'appelle « du métier » qui concerne donc les gens du même département et pour lesquelles il y a des réunions hebdomadaires. Dans certains cas, c'est même des réunions de type briefing quotidien. En effet, il y a beaucoup de projets qui nécessitent d'avancer en parallèle ce qui implique que plusieurs départements différents travaillent de concert. C'est ce qu'on appelle les réunions inter-équipes chez nous et qui concernent donc les projets. Dans ce cas-là, il y a donc un apport pluridisciplinaire de connaissances et de compétences. »

c. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de pratiques de travail en équipe et l'innovation au sein de votre entreprise ? Si oui, pouvez-vous me donner un exemple concret ?

« Cela dépend. Je me répète souvent mais tout se passe en R&D, c'est ce département qui centralise tout ce qui va être innovation et qui va se répercuter sur les différentes équipes, les différents métiers.

Au-dessus de la R&D, il y a un comité de direction qui décide dans quoi on se lance puis ça passe en R&D qui a ce qu'on appelle un « go/no go » de manière mensuelle. Cela afin de pouvoir faire le tri des priorités pour évaluer ce qui est intéressant de faire ou pas, ce qui va prendre beaucoup de temps pour peu de résultat, ce qui va avoir un impact ou pas pour le patient. Lorsque cela a été décidé en R&D, elle donne ses différents besoins et cela se répercute donc dans toutes les équipes métiers. On essaye d'harmoniser cela et de tout mettre en musique. »

6) Au sein de votre entreprise, existe-t-il des pratiques concrètes afin de favoriser l'acquisition, le partage et la diffusion des savoirs et connaissances entre les collaborateurs ?

a. Votre entreprise est-elle partisane de la stratégie d'*open innovation* (le fait d'utiliser des flux de connaissances venant de l'externe) concernant l'acquisition d'informations et connaissances externes ? Si oui, comment mettez-vous en place cette stratégie ?

« Je vais répondre de ce que je sais. De mon point de vue, on ne se repose pas uniquement sur ce que nous on fait, on s'informe beaucoup sur ce qui se fait ailleurs tout simplement car comme c'est du domaine scientifique, on ne peut pas faire sans la connaissance qui existe ou a été développée ailleurs. Ce serait une aberration. On est donc pas mal en contact avec des revues scientifiques, des collègues de l'extérieur et ce qu'on appelle également des collaborations. On collabore avec des universités, certains centres de recherche avec qui on travaille étroitement pour pouvoir apporter un autre bagage à ce que l'on fait déjà.

Il y a également ce qu'on appelle des clients-concurrents, c'est-à-dire qu'ils utilisent nos produits pour leur développement à eux ou inversement. D'une manière ou d'une autre, on est un peu obligé de travailler avec eux mais bon, lorsque l'on fait les mêmes choses, les mêmes produits avec les mêmes spécificités, on essaye tout de même de garder et de sécuriser le savoir afin de nous différencier.

Lorsque l'on collabore avec d'autres entreprises, tout cela est fait sous confidentialité avec des délais fixés de manière à protéger les uns et les autres.»

b. La rotation des postes ou flexibilité fonctionnelle est-elle une des pratiques instaurées afin de faciliter le partage d'informations et de savoirs ? Si oui, pouvez-vous m'expliquer ?

« Du peu de temps pour lequel je suis resté dans cette entreprise, il y a beaucoup de métiers qui ont évolué, notamment les métiers de support comme la comptabilité, l'administration, etc. où beaucoup de mes collègues ont évolué non pas en termes de poste mais bien en termes de fonction et de compétences à pourvoir. Cela est dû au fait que l'entreprise grandit très vite et donc les besoins se font de plus en plus importants. Un collaborateur qui a donc commencé à un certain stade va évoluer au fil du temps.

Lorsque la boîte était beaucoup plus petite, tout le monde faisait un peu de la polyvalence et dorénavant les postes se sont affinés vers quelque chose de beaucoup plus précis.

En ce qui concerne les métiers de spécialistes du type ingénieur, cela bouge à l'intérieur mais plutôt en fonction des besoins qui se posent sur un projet donné. Par exemple, sur un projet donné, on a besoin d'un coordinateur à un certain moment pour toutes une série de choses et donc un collaborateur peut très bien venir d'une équipe chimie et devenir coordinateur pour un projet bien précis. Ceux qui étaient tes collègues deviennent donc ceux qui te rapportent.

Il n'y a cependant pas vraiment de plan structurel de rotation des postes, on n'est pas encore assez grand même si je pense que c'est le genre de perspectives sur lequel le RH est en train de travailler parce qu'on a beaucoup de talents. La stratégie de recrutement, c'est plus de chercher du talent qu'un poste bien donné. C'est-à-dire que ce talent, on sait que c'est une personne dans laquelle on a envie d'investir pour d'un côté retenir le talent et de l'autre l'accompagner afin qu'il donne le meilleur de soi-même et qu'au final les deux parties en soient bénéficiaires. C'est quelque chose qui est en train de se mettre en place tout doucement via certaines formations, certains programmes qui sont proposés à certaines personnes. Il y a également ce qu'on appelle des talent review qui évalue les personnes, notamment en termes d'orientation ou en termes d'outils à lui donner pour qu'elle continue à se développer avec pour objectif de la faire évoluer. Il y a une volonté de détecter le talent et d'y travailler.

- c. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de pratiques favorisant l'acquisition, le partage et la diffusion des savoirs et connaissances et l'innovation au sein de votre entreprise ?

« Oui. Oui parce que le fait de motiver quelqu'un à donner le meilleur de soi, ça va le motiver à collaborer. Si on arrive à insuffler à quelqu'un le but ultime et la vision de l'entreprise, on l'a déjà gagné notamment dans le fait de s'épanouir dans une équipe et dans le fait d'avoir tous le même but. Et là, il n'y aura pas de rétention d'informations au contraire d'une entreprise où l'on mettrait les employés en concurrence les uns avec les autres. Dans ce cas-là, ils ont tout intérêt à garder leur innovation pour eux-mêmes car cela peut être un

argument pour un tremplin à l'avenir ou un argument pour une évolution ou une promotion par rapport à un collègue.

Ici, la mentalité, et cela part de la direction, est assez plate plutôt que de structure pyramidale. En fait, ici il y a tellement de projets différents et qu'en tant qu'employé, tu peux faire partie du projet X et du projet Y tout en faisant partie de l'équipe A, on a tout intérêt à ce que ça fonctionne globalement. C'est tellement interdépendant car il n'y a aucun intérêt à faire de la rétention d'informations ou de connaissances au risque de faire capoter un projet. On a tout intérêt à prendre la formation et même à prendre l'information et à partager ce que l'on sait car le fait de le garder pour soi ne va rien nous amener. »

7) Au sein de votre entreprise, existe-t-il des systèmes de rémunération à la performance ?

- a. Ces rémunérations incitatives sont-elles basées sur les performances individuelles, en équipe ou plutôt organisationnelle ? Ou encore un mélange de ces trois possibilités ? Expliquez.

« Il y a un peu un mélange. Organisationnel, ça c'est sûr parce que les fondateurs de l'entreprise ont mis en place un système de participation bénéficiaire c'est-à-dire qu'on touchera une certaine prime en fonction du bénéfice de l'entreprise. Sur cette marge bénéficiaire, il y a une partie qui sera dédiée à la recherche et l'innovation et une partie redistribuée aux employés.

On a donc tout intérêt à ce que ça fonctionne parce que tout le monde aura à peu près la même chose ou le même pourcentage du moins.

En ce qui concerne la rémunération individuelle, je ne sais pas trop ce qui se passe. Je sais qu'en fin d'année il y a des révisions notamment pour les collaborateurs qui ont montré un investissement assez exceptionnel. Chaque chef d'équipe vient présenter au comité de direction les éléments qui méritent un encouragement, on va dire. Comment cela se passe ? Je ne connais pas le mécanisme mais je sais que ces rapports-là existent et j'imagine que cela donne suite à un encouragement ou autre.

Au niveau des équipes, je pense que l'on est motivé tout au long de l'année avec des team building, des activités, etc. On a plusieurs comités, un comité famille, un comité fêtes et l'on organise tout au long de l'année des activités pour tout le monde. Par exemple, il fait beau on organise un grand BBQ aux frais de l'entreprise ou bien il fait très chaud et le camion de glace est en bas du bâtiment, etc.

Je pense que ce sont des petits encouragements sporadiques ou au hasard comme ceux-ci qui motivent et qui donnent une cohésion. Cela cultive une

ambiance et je pense que la rémunération elle n'est pas uniquement pécuniaire, cela passe aussi par ces petites choses-là et par le fait de se soucier du bien-être de l'employé au sein de l'entreprise. Le fait de se dire que l'on travaille dans une entreprise où il y a du fun, où l'on se marre, cela fait que les employés se sentent plus proches de la direction d'une part et s'investissent plus d'autre part. Cela ne remplace pas une belle enveloppe mais l'un dans l'autre, ça joue. »

- b. Dans quel but ? Renforcer la motivation et l'engagement des travailleurs ?

« Je pense que cela renforce le fait de collaborer puisque nos résultats dépendent de cette collaboration interdisciplinaire entre les équipes. Au-delà de ça, je pense que cela nous donne un sentiment d'appartenance. On ne se dit pas que l'on travaille juste pour que les boss s'en mettent plein la poche, bien qu'ils ont leurs parts et ce n'est que justice et logique. On tombe beaucoup moins dans ces plaintes d'employés sans trop de fondement. On se dit que la réussite de l'entreprise, ce sera également ma réussite bien qu'on ne fasse pas ça que pour ça évidemment. Cette participation bénéficiaire supplémentaire, c'est un peu une fierté supplémentaire de se dire que c'est notre travail à tous qui a permis cela. »

- c. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de systèmes de rémunération incitative et l'innovation au sein de votre entreprise ?

« Avec l'innovation, je ne sais pas mais en tout cas cela motive à donner le meilleur. Il n'y a probablement pas un lien de causalité directe mais cela joue dans le fait que je suis motivé, j'ai envie de réussir, j'ai envie qu'on aille de l'avant et j'ai envie d'apporter ma pierre à l'édifice et cela, ça fait que les gens se dépassent peut-être même sans s'en rendre compte. »

- 8) Au sein de votre entreprise, quelles sont les pratiques mises en place concernant la conservation et le développement de vos talents et employés ?

- a. Existe-t-il des programmes de formation pour vos collaborateurs et en quoi est-ce important pour votre organisation de les mettre à disposition ?

« Comme je l'ai déjà dit, c'est quelque chose qui est en train d'être mis en place par le RH qui n'est pas là depuis longtemps. Il travaille beaucoup avec la direction pour mettre des formations à disposition des employés qui en font la demande ou pas. »

Dans chaque équipe, le manager est en train d'évaluer ce qui pourrait être intéressant et important comme outils à donner à son équipe. Dès fois, on a

un talent qui est bon dans « core business » mais qui peut être moins à l'aise avec certains outils et donc avoir l'impression d'être moins performant alors que la capacité est bien présente. C'est important que l'entreprise ait pu déceler, à travers notre RH, qu'il y a parfois une mauvaise utilisation ou une méconnaissance des outils. C'est pourquoi on met ces formations à disposition ainsi que des formations pour le middle management et le management ».

- a. Sont-ils accessibles à tous les collaborateurs ?
- b. S'agit-il de formations internes, externes ou les deux ?
- c. Pensez-vous que ces formations peuvent avoir un effet positif sur la capacité à innover de votre organisation ? Si oui, pourquoi ?

« Je pense qu'on se rend compte de plus en plus qu'il faut investir là-dedans et que cela nous permettra de garder des profils à haut potentiel. Le fait de donner ces outils-là, c'est aussi une manière de prouver aux collaborateurs qu'on est conscient de ses capacités et de l'inciter à se former pour qu'il soit prêt le jour où un poste plus haut placé se libère ou autre. C'est une stratégie comme une autre pour mettre en confiance les employés et les rassurer sur leur place et leur valeur au sein de l'entreprise. »

- b. Quelle importance accordez-vous aux contrats longue durée et qu'est-ce qui est mis en place pour la fidélisation de vos employés ? Pensez-vous que cela influence leur engagement et leur confiance envers l'organisation ?

« De ce que je sais, beaucoup de contrats sont en CDI. Plusieurs de mes collègues ont d'abord commencé par plusieurs CDD qui se sont renouvelés avant de signer un CDI mais ça c'était sous l'ancien régime RH.

Maintenant, on se rend bien compte que les CDI apportent une stabilité. Beaucoup des gens que l'on engage sont des jeunes. La moyenne d'âge est relativement basse. On sait donc que la majorité des personnes ne vont probablement pas faire toute leur carrière chez nous mais on met tout en œuvre pour que les gens restent en place un bon bout de temps. On donne donc de l'importance à accorder des CDI pour que le collaborateur ressente cette stabilité et se donne à fond dans son boulot.

Oui je pense que cela va influencer et mutualiser la confiance entre le collaborateur et l'entreprise. Quand l'entreprise offre un CDI, on a envie en tant qu'employé de se dire, ils ont confiance et ils ont foi en mes capacités et mes compétences, ils voient du potentiel en moi donc je vais essayer de

le rendre cette confiance. Tandis qu'un CDD, cela ressemble en le vulgarisant un peu à une période d'essai.

De nouveau, cela permet aussi de se sentir directement intégré à l'équipe et à l'entreprise. Il y a, chez nous, une grosse culture d'entreprise. À travers mon parcours professionnel, je trouve que c'est rare de se sentir intégré et d'appartenir autant aux valeurs et à la culture d'une entreprise. De nouveau, aussi du fait de toutes ces activités qui sont organisées et qui favorisent la cohésion entre les différentes équipes qui ne se croisent pas ou peu. Chez nous, on rencontre tout le monde, on se connaît, on se croise, on se parle. »

- c. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de pratiques favorisant la conservation et le développement de vos employés avec l'innovation au sein de votre entreprise ?

« Encore une fois, indirectement. En support et en soutien, oui. Le fait de s'investir dans un projet en sachant qu'on est là pour un laps de temps bien déterminé (CDD), c'est plus difficile qu'avec un CDI. Même si c'est peut-être uniquement psychologique, je pense que la mesure a son effet. Le fait de savoir qu'on est là à long terme rend les choses plus faciles pour s'investir dans son projet d'innovation ou dans son projet quel qu'il soit. »

Partie 4 : Système RH et Innovation

- 9) Pensez-vous que la GRH peut influencer l'innovation ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

« Je pense que oui, la GRH peut encourager l'innovation mais je ne suis pas sûr que ce soit le cas chez nous. Je crois que si la GRH peut s'orienter plus sur les talents et les compétences plus que sur une formation acquise ou un diplôme, alors oui elle peut favoriser l'innovation.

Le fait qu'on explique à un collaborateur qu'il y a un poste qui requiert telles capacités et compétences, cela va obliger la personne à quelque part se réinventer pour correspondre au poste. Inventer elle-même son poste en quelque sorte. Ça été par exemple mon cas dans cette entreprise. C'était à moi de montrer ce que je pouvais faire, ce que je savais faire et quelle plus-value je pouvais apporter à mes dirigeants.

Chez nous, il arrive donc qu'on « invente » un poste qui soit très propre à notre organisation. Ce n'est pas de l'innovation qui va toucher le monde entier mais pour l'entreprise, c'est une innovation. Dans ce sens-là, je pense que la GRH a vraiment son rôle à jouer parce que les collaborateurs RH peuvent déceler des besoins là où certains spécialistes ne vont pas s'en apercevoir. Ils innovent à leur manière, dans le sens où ils vont créer quelque chose qui va aider et être un soutien à l'innovation. Dans l'innovation pure de nos produits par exemple, pas de manière directe. Par contre, la GRH va être un soutien car cela va pouvoir aider à déterminer

les talents dont on a besoin et là c'est primordial car de temps en temps on a tellement le nez dans le guidon qu'on ne se rend pas compte du profil dont on a besoin. Dans ce cas-là, l'intervention des ressources humaines est judicieuse. Ils vont pouvoir orienter le choix de la personne concernée vers ce qu'ils estiment être une bonne solution, je dirais.

- 10) Y a-t-il au sein votre entreprise des choses mises en place afin d'encourager un comportement innovant des collaborateurs d'une part et de manière plus personnelle d'autre part ? Si oui, expliquez.

« J'ai remarqué que la communication est plutôt bonne, sans dire que tout le monde a son mot à dire sur tous les sujets, j'ai l'impression que les gens n'ont pas la retenue de dire à leur N+1 leurs remarques ou leurs découvertes sur tel ou tel sujet.

Par exemple, on a demandé à des chimistes, qui sont des profils plutôt Juniors, de se pencher sur une certaine chose et on leur a laissé la latitude de trouver eux-mêmes la solution et il s'est avéré que ces solutions sont tout à fait innovantes.

Je pense que l'on doit travailler dessus mais le fait d'accorder sa confiance aux collaborateurs pour un problème et leur laisser la latitude de s'exprimer dedans et d'y répondre pour trouver des solutions, bien entendu en leur donnant les outils nécessaires, cela peut engendrer des comportements innovants. Ce n'est pas vraiment une mesure qui est mise en place mais bien une ambiance d'entreprise qui permet ça.

- 11) Votre entreprise a-t-elle augmenté le nombre ou l'intensité des pratiques RH mises en place ces dernières années ?

- a. Si oui, dans quel domaine ?
- b. Selon vous, quelles en ont été les effets à court et moyen terme ?
- c. Pensez-vous que ce changement relativement récent a eu ou pourrait avoir une influence sur les performances en termes d'innovation de votre entreprise ?

« En termes de recrutement et d'évaluation, oui on travaille beaucoup dessus. On a notamment mis en place la talent review qui est plus orienté sur le talent et ce qu'il a à donner plutôt que sur une description rigide du poste et passer à côté du vrai besoin de l'entreprise.

Il y a toujours eu une évaluation classique de type N / N+1 mais désormais on est train de mettre en place un feedback de l'employé vers son team leader. Je pense que c'est intelligent comme démarche car il existe des situations où l'on se comprend mal et ça a peut avoir pour conséquence que l'employé soit dans la retenue. Ou bien il arrête d'innover ou il arrête d'être proactif car il a l'impression que son boss a changé de regard sur lui. Le fait de pouvoir donner son ressenti de manière mutuelle peut débloquent pas mal de choses et ne peut que renforcer la confiance. »

12) Y a-t-il, au sein de votre entreprise, une stratégie globale en matière de GRH ? Si oui, pouvez-vous me l'expliquer ?

- a. Pensez-vous que certaines pratiques RH sont complémentaires et nécessitent donc d'être abordées comme un système ? Si c'est le cas, qu'est-il mis en place dans votre entreprise pour favoriser les interactions et les complémentarités entre ces pratiques RH ?
- b. Cette façon d'aborder les pratiques et politiques RH, c'est-à-dire en tant que système, peut-elle encourager l'innovation au sein de votre entreprise ?

« Je pense que c'est essentiel d'aborder la GRH de manière globale. On ne peut pas faire autrement. Je pense que si on ne l'aborde pas de cette manière et qu'on a le cadre trop restreint sur un besoin bien particulier ou sur une tâche bien particulière ou sur une job description bien particulière sans pour autant prendre dans sa globalité le besoin général, on passe nécessairement à côté de quelque chose. Chez nous, comme le cœur du business c'est vraiment l'innovation, c'est nécessaire par exemple de bien évaluer l'apport d'un futur collaborateur qui sera peut-être très bon dans le projet pour lequel il a été employé mais l'on doit également regarder plus loin que ça. Se poser la question si ce profil sera utile pour d'autres projets, si cette personne va pouvoir s'adapter aux changements de cap qui ont lieu dans les projets et proposer et à aboutir des solutions.

Les RH doivent donc très bien comprendre tous les projets pour pouvoir proposer des profils qui soient adéquats. Dans ce sens-là, autant la communication des RH avec les gestionnaires de projets, avec les teams leaders, avec le candidat et puis faire un suivi, ça semble hyper important d'aborder tout ça dans sa globalité.

Le fait que cela évolue sans cesse chez nous et qu'il y ait des changements permanents dans les projets nécessitent d'aborder cela dans sa globalité.

C'est pareil au niveau du suivi en termes de question à se poser pour le RH. Est-ce que la personne convient toujours, est-ce qu'on peut la garder pour d'autres projets, est-ce qu'elle ne devrait pas occuper une autre fonction, etc. Comme tout le monde bouge beaucoup au sein de l'entreprise et au sein même des équipes, le RH a cette responsabilité d'avoir cet œil très large et global afin de réussir le recrutement, l'intégration, la continuité et tout ce que tu veux. »

Annexe N° 11 : Retranscription interview 7

Organisation : Centrale d'achat belge dans le secteur de la grande distribution composée de 45 collaborateurs.

Répondant :

Type de collaborateurs	Fonction	Année(s) dans l'entreprise	Genre	Âge
Cadre/dirigeant 3	Administrateur délégué	16 ans	Homme	61

Partie 1 : Introduction

1) Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ainsi que votre fonction actuelle dans cette entreprise ?

« Je m'appelle Mr X et je suis administrateur délégué de l'entreprise. »

Partie 2 : Innovation

2) L'innovation est-elle importante au sein de votre entreprise ? A quel point ?

- a. Par rapport à votre secteur et par rapport à vos concurrents ?
- b. Par rapport à vos clients et leurs attentes ?

« Alors, nous sommes un minimum innovant bien qu'on ne soit pas dans un secteur des plus innovant. Il faut quand même être à l'affût de tout ce qui est innovant tant pour les produits que pour les processus. »

3) Considérez-vous l'innovation principalement comme une manière de vous différencier et d'apporter quelque chose de nouveau à vos clients ou plutôt comme une manière d'entretenir ou acquérir un avantage concurrentiel ? Pourquoi ?

« C'est un peu les deux. Pour moi, être innovant, c'est être avant les autres puisque toutes les innovations finissent par arriver chez tout le monde à un moment. Avoir l'avantage d'être en avance sur les autres est donc important. »

4) Quels types d'innovations votre entreprise tente-t-elle de mettre en place le plus souvent ?

- a. Des innovations de produits, de services, de processus ? Pourquoi ce choix ?

« La plupart du temps, ce sont des innovations de produits au vu de nos secteurs. Tout ce qui est technologique, domotique, sécurité digitale, etc. Nous avons également des innovations de processus en termes de logistique, commercial et marketing. »

- b. Des innovations de type incrémental, c'est-à-dire nouvelles pour l'entreprise, ou plutôt des innovations de type radical, c'est-à-dire nouvelles pour le marché ? Pourquoi ce choix ?

« C'est les deux évidemment mais c'est beaucoup plus souvent des innovations incrémentales. La seule innovation radicale un peu récente chez nous, c'est l'e-commerce pour le reste c'est plutôt de type incrémental. »

Partie 3 : GRH et Innovation

- 5) Au sein de votre entreprise, le travail en équipe est-il une pratique courante ?

- a. Si oui, dans quel but ? Et dans quel contexte ?

« Oui c'est une pratique courante pour d'une part récolter le maximum de données, de compétences, d'informations et pour mobiliser et motiver tout le monde, être sûr que tout le monde va dans le même sens. »

- b. En général, avec quels types de profils sont composés vos équipes (spécialistes du même domaine ou plutôt apport de compétences et connaissances différentes, ...) ?

« Pour les projets innovants, ce sont des équipes pluridisciplinaires tandis qu'ils existent également des équipes propres à chaque département qui sont donc plutôt composées de spécialistes. »

- c. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de pratiques de travail en équipe et l'innovation au sein de votre entreprise ? Si oui, pouvez-vous me donner un exemple concret ?

« Oui je pense qu'il y a un lien direct si chacun a la volonté d'avancer et de pousser le projet d'équipe vers le haut afin d'augmenter la capacité à innover de l'équipe. »

D'autre part, en termes de performances innovantes, je pense aussi dans la mesure où il est impossible de faire de l'innovation seul dans son coin car derrière cette innovation doit être vendue, appliquée, comprise, partagée par les collaborateurs. »

6) Au sein de votre entreprise, existe-t-il des pratiques concrètes afin de favoriser l'acquisition, le partage et la diffusion des savoirs et connaissances entre les collaborateurs ?

a. Votre entreprise est-elle partisane de la stratégie *d'open innovation* (le fait d'utiliser des flux de connaissances venant de l'externe) concernant l'acquisition d'informations et connaissances externes ? Si oui, comment mettez-vous en place cette stratégie ?

« Ça nous arrive, on va parfois chercher l'expertise de spécialistes externes qui font des présentations ou alors on engage des prestataires spécialisés qui eux sont là lorsque le problème est très pointu. Par exemple, des prestataires informatiques, des prestataires d'architecture, etc. Eux, ils sont là pour compléter les connaissances internes car on est certain qu'ils sont à jour au niveau technologique et cela, c'est indispensable.

Par contre, on a déjà nos propres sources internes par exemple un collaborateur qui explique comment cela se passait dans une autre entreprise ou des échanges très pragmatiques avec des connaissances qui travaillent ailleurs. »

b. La rotation des postes ou flexibilité fonctionnelle est-elle une des pratiques instaurées afin de faciliter le partage d'informations et de savoirs ? Si oui, pouvez-vous m'expliquer ?

« Non, il y a certaines rotations mais ce n'est pas du tout systématique. Il n'y a pas de plan établi qui dirait qu'un collaborateur passe d'un poste à un autre après X années, etc. »

c. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de pratiques favorisant l'acquisition, le partage et la diffusion des savoirs et connaissances et l'innovation au sein de votre entreprise ?

« Oui, certainement. Si l'on prend un produit où il y a beaucoup d'innovations par rapport à la domotique par exemple, il est important que chacun puisse amener ce qu'il connaît.

Pour tout ce qui est processus, on a eu pas mal d'innovation en termes d'exploitation des outils marketing (Google, etc.) et là il y a eu vraiment un

apport du département marketing, du département net et de certains jeunes qui sortaient des études avec de nouveaux outils. Le fait d'avoir ces différents apports nous a permis d'optimiser et probablement plus innover. Peut-être que sans cela, on aurait été trop théorique au vu de la complexité du sujet. »

7) Au sein de votre entreprise, existe-t-il des systèmes de rémunération à la performance ?

a. Ces rémunérations incitatives sont-elles basées sur les performances individuelles, en équipe ou plutôt organisationnelle ? Ou encore un mélange de ces trois possibilités ? Expliquez.

« Nous avons effectivement des incentives et on a deux types.

Des incentives collectifs qui par exemple sont dépendants du chiffre d'affaires, ce qui permet que tout le monde soit motivé par le même objectif même si ce n'est pas de l'innovation évidemment le chiffre d'affaires.

Il y a également des incentives qui sont basés sur des objectifs individuels mais là, c'est plutôt réservé aux cadres et managers qui doivent « rentabiliser leur propre entreprise interne » tout en restant dans le cadre des objectifs et de la stratégie. »

b. Dans quel but ? Renforcer la motivation et l'engagement des travailleurs ?

« Pour moi le but premier des incentives, c'est permettre de clarifier ce qu'on attend des collaborateurs. La motivation est également un facteur sur lequel ça doit avoir une influence. Dernièrement, il y a un but qui est très pragmatique, c'est améliorer les performances.

Il y a d'une part des objectifs court-terme qui généralement se résument à gagner du pognon et les objectifs plus long-terme qui se résument à mettre en place ce qu'il faut pour le futur et qui ne sont pas forcément rentables les premières années où on les fixe. Le plus important, c'est de bien être clair sur ce qu'on attend de chacun. »

c. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de systèmes de rémunération incitative et l'innovation au sein de votre entreprise ?

« Il y a un lien indirect, notamment lorsqu'il y a une mise en place des objectifs à long-terme.

On ne leur fixe pas d'objectifs spécifique sur l'innovation mais nos collaborateurs savent que s'ils n'innovent pas, ce sera compliqué étant donné

qu'ils ont des objectifs de parts de marché et qu'ils en perdront s'ils n'innovent pas.

En conclusion, indirectement oui il y a un lien. »

8) Au sein de votre entreprise, quelles sont les pratiques mises en place concernant la conservation et le développement de vos talents et employés ?

a. Existe-t-il des programmes de formation pour vos collaborateurs et en quoi est-ce important pour votre organisation de les mettre à disposition ?

« C'est important pour la motivation d'une part et la performance des collaborateurs d'autre part. C'est parfois à double tranchant. Il faut donc faire attention à ce que les gens ne soient pas là pour se valoriser avant d'aller se vendre ailleurs... bien que je n'aie pas vraiment peur de ça.

a. Sont-ils accessibles à tous les collaborateurs ?

« Techniquement, c'est accessible à tout le monde oui mais cela doit être utile à celui qui suit la formation.

Il n'existe pas de programme de formation tel quel mais cela fait longtemps qu'on met en place toute une série de formations, notamment pour les équipes de ventes. »

b. S'agit-il de formations internes, externes ou les deux ?

« La plupart des formations sont données par des externes, pratiquement toutes. D'ailleurs, il est intéressant de savoir qu'il existe ce qu'on appelle le crédit adaptation, lorsque l'on met en place des nouveautés, un nouvel outil ou un nouvel ERP par exemple. Le crédit adaptation, expliqué en vitesse, ce sont des subsides qui aident et financent en partie une entreprise lorsque celle-ci met en place des formations qui amènent une évolution ou une adaptation spécifique de l'entreprise.

Ce sont dès lors, des formations particulièrement pilotées puisqu'il existe des exigences de la part des organismes qui s'assurent qu'il y a une vraie valeur ajoutée pour le personnel et pour l'entreprise. Par exemple, on ne peut pas profiter de cela pour une formation Excel car c'est beaucoup trop universel.

On envoie également pas mal de nos collaborateurs à des formations externes Google, notamment sur le digital marketing.

On organise également ponctuellement pas mal de formations en interne pour les cadres bien que cela fait longtemps qu'on ne l'a pas fait puisque c'était compliqué avec le Covid. On a un peu dû mettre les formations purement techniques de côté bien qu'il y en ait eu.

- c. Pensez-vous que ces formations peuvent avoir un effet positif sur la capacité à innover de votre organisation ? Si oui, pourquoi ?

« Il y a des formations pour améliorer les compétences internes de quelqu'un dans le cadre de sa fonction. »

- b. Quelle importance accordez-vous aux contrats longue durée et qu'est-ce qui est mis en place pour la fidélisation de vos employés ? Pensez-vous que cela influence leur engagement et leur confiance envers l'organisation ?

« On ne fait pratiquement que des CDI ou alors parfois il y a des PFI mais en général on ne passe même plus par des CDD. On a envie que les gens appartiennent à l'organisation et qu'ils n'aient pas de stress de se faire éjecter du jour au lendemain même si ça ne nous empêche pas de virer des gens ou alors qu'ils démissionnent mais cela fait partie de la vie d'une organisation. Ce qui est mis en place pour la fidélisation, c'est toute une série de choses pour que les collaborateurs se sentent bien, que les choses soient le plus claires possible. On privilégie toujours la promotion interne au recrutement externe. Il y a également des petites choses symboliques comme des congés d'ancienneté, etc.

Au-delà de l'engagement et de la confiance, on se concentre plus sur l'ambiance et l'esprit dans la boîte et les perspectives d'évolution. Je dirais que d'une manière générale, on se concentre sur l'évolution de la boîte et tant qu'on est en développement, ce qui est toujours le cas depuis 15 ans, c'est beaucoup plus facile. Les perspectives sont là aussi bien en termes de salaires que de fonctions et que d'intérêt du travail. Ce serait beaucoup plus difficile si l'on stagnait ou si l'on régressait, c'est certain. »

- c. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de pratiques favorisant la conservation et le développement de vos employés avec l'innovation au sein de votre entreprise ?

« Oui, j'établis un lien mais indirecte. Il y a par exemple toute une série de choses qui ont été mises en place par des personnes qui n'avaient pas du

tout une fonction importante au départ et qui ont évolué au sein de l'entreprise donc oui certainement de manière indirecte. »

Partie 4 : Système RH et Innovation

- 9) Pensez-vous que la GRH peut influencer l'innovation ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

« Oui bien sûr, la GRH en général est même le levier principal de l'innovation. On doit avoir des gens qui ont envie et mettre des choses en place pour leur permettre de s'exprimer. Par exemple, un principe que l'on applique beaucoup, c'est le droit à l'erreur. Il faut encourager nos collaborateurs à tester de nouvelles expériences et les communiquer et les partager. La communication est très importante car lors de test qui aboutissent à des erreurs et que personne n'est au courant, là je ne suis pas très content mais si on est informé, on peut aider le collaborateur, l'encourager et peut-être le rediriger pour arriver à un autre résultat. Il est donc important de prévenir et de le signaler au préalable lorsqu'ils font des tests, notamment ceux qui engagent l'entreprise financièrement. »

- 10) Y a-t-il au sein votre entreprise des choses mises en place afin d'encourager un comportement innovant des collaborateurs d'une part et de manière plus personnelle d'autre part ? Si oui, expliquez.

« J'aurai tendance à dire que oui indirectement, notamment à travers tous nos comités, nos réunions que ce soit en équipe ou en one-to-one qui sont toujours une occasion de s'exprimer et d'amener des idées sur la table qui pourraient devenir des innovations dans le futur. Personnellement, je pousse également mes collaborateurs à une remise en question en termes d'innovation. Si je sens qu'il n'y a pas cette volonté de sortir de sa routine, je vais me poser des questions sur le futur de la personne. Bien sûr, je lui en parle afin de le faire progresser de ce côté-là. Il y a tellement de nouveaux outils qui sont mis à disposition pour améliorer nos fonctions qu'on ne peut pas rester sur nos acquis, on doit pouvoir s'adapter aux nouvelles choses présentes. »

- 11) Votre entreprise a-t-elle augmenté le nombre ou l'intensité des pratiques RH mises en place ces dernières années ?

- a. Si oui, dans quel domaine ?

« On a déjà augmenté le nombre de collaborateurs RH donc il y a forcément plus de moyens de ce côté-là.

Dans le recrutement par exemple on a beaucoup évolué. Cela passe beaucoup plus par le digital, par les réseaux sociaux qu'avant.

Dans les formations également, notamment pour le secteur de la vente. On a par exemple mis en place un catalogue de formations qu'on propose avec plusieurs axes sur le commerce, la technique, le management avec en parallèle plusieurs formations obligatoires notamment pour assurer la sécurité de nos collaborateurs même si ceci est moins en rapport avec l'innovation que celle sur la technique par exemple car il faut que le vendeur puisse répondre aux et orienter les clients sur les derniers produits mis sur le marché.

Par contre, nous n'avons pas mis en place un système d'évaluation par exemple, bien qu'on le fasse de manière informelle et pragmatique. »

- b. Selon vous, quelles en ont été les effets à court et moyen terme ?
- c. Pensez-vous que ce changement relativement récent a eu ou pourrait avoir une influence sur les performances en termes d'innovation de votre entreprise ?

« Je ne pense pas que le fait d'avoir agrandi notre équipe RH va avoir un lien direct avec les performances en termes d'innovation. Il peut y avoir un lien très indirect dans le sens où les RH libère l'esprit de certains collaborateurs pour des choses comme l'administratif, etc. »

12) Y a-t-il, au sein de votre entreprise, une stratégie globale en matière de GRH ? Si oui, pouvez-vous me l'expliquer ?

- a. Pensez-vous que certaines pratiques RH sont complémentaires et nécessitent donc d'être abordées comme un système ? Si c'est le cas, qu'est-il mis en place dans votre entreprise pour favoriser les interactions et les complémentarités entre ces pratiques RH ?

« C'est une question très théorique. Dans l'absolu, cela me paraît évident que oui.

Lorsque l'on parlait des objectifs, par exemple, nous tenons à ce que des collaborateurs qui ont des fonctions très différentes aient des objectifs partagés ce qui les obligent à comprendre l'entreprise dans sa globalité.

Pour donner un exemple, l'acheteur qui sélectionne les produits va avoir un objectif lié à la rotation des stocks. À première vue, on pourrait ne pas établir un lien direct mais la vente et donc le fait que les stocks tournent plus vite va être fonction de la sélection du produit par l'acheteur, de l'unité d'emballage, du temps de livraison des camions, etc.

Cela oblige chacun à avoir une vision globale et tout le monde doit avoir le même objectif quelque part.

Dans l'absolu, chacun a un rôle important sans être supérieur à un autre même si évidemment il y a des N+1 et des salaires différents, là n'est pas la question. »

- b. Cette façon d'aborder les pratiques et politiques RH, c'est-à-dire en tant que système, peut-elle encourager l'innovation au sein de votre entreprise ?

« Sans doute mais de nouveau indirectement. On reste un secteur qui n'est pas trop branché innovation. On n'a pas de département recherche et développement, on n'a pas de boîtes à idées, on n'a pas de pratiques spécialement tourné vers l'innovation comme dans d'autres entreprises. Je ne pense donc pas qu'on soit la bonne entreprise pour répondre à cette question. »

Annexe N° 12 : Retranscription interview 8

Organisation : Centrale d'achat belge dans le secteur de la grande distribution composée de 45 collaborateurs.

Répondant :

Type de collaborateurs	Fonction	Année(s) dans l'entreprise	Genre	Âge
Spécialiste RH 3	Responsable des ressources humaines	7 ans	Homme	53

Partie 1 : Introduction

1) Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ainsi que votre fonction actuelle dans cette entreprise ?

« Je suis responsable des ressources humaines de la centrale des magasins du groupe en Belgique et je travaille également pour les magasins intégrés qui sont filiales de la centrale, c'est-à-dire 11 magasins. »

Partie 2 : Innovation

2) L'innovation est-elle importante au sein de votre entreprise ? A quel point ?

- a. Par rapport à votre secteur et par rapport à vos concurrents ?
- b. Par rapport à vos clients et leurs attentes ?

« C'est une question tout à fait d'actualité puisque l'innovation avec la crise sanitaire a été essentielle pour nos magasins dans la mesure où l'on avait déjà organisé tout ce qui tourne autour de l'e-commerce. L'innovation de cette politique d'e-commerce a été mise en place il y a quelques années, ce qui nous a permis de travailler pendant la période Covid et certainement de garder les clients et peut-être bien d'en attirer des nouveaux.

Il y a 10 ans, on ne parlait pas d'e-commerce dans notre secteur puisque les clients venaient directement dans le magasin de manière physique. Cet e-commerce est assez développé car on peut voir les stocks restants, on peut commander en ligne, on peut payer en ligne et on vient chercher la marchandise au magasin ou bien on se la fait livrer. Tout ça a mis un temps relativement conséquent pour être mis en place. Cela a pris du temps à se mettre en place pour plusieurs raisons. On a dû s'adapter au niveau des processus informatiques, on a pris en interne et en externe les mesures pour pouvoir mettre ce projet à terme.

L'équipe e-commerce s'est développée au fur et à mesure du temps. En termes de ressources humaines, ce sont des fonctions qui n'existaient pas et on a donc dû aller chercher des profils pour s'adapter à cette politique d'e-commerce.

C'est la plus grosse innovation que je vois dans le réseau de nos magasins. »

- 3) Considérez-vous l'innovation principalement comme une manière de vous différencier et d'apporter quelque chose de nouveau à vos clients ou plutôt comme une manière d'entretenir ou acquérir un avantage concurrentiel ? Pourquoi ?

« Je pense que l'innovation en général permet de survivre car les sociétés qui n'innovent pas sont vouées à terme à disparaître. Ceux qui ne sont pas capables de se transformer et de changer de l'intérieur ou avec des aides de l'extérieur vers autre chose, on disparaîtra.

Il y a 10 ans, certains ont commencé à penser à faire de l'e-commerce dans notre secteur et les gérants de notre entreprise se sont donc dit que le vent tourne vite et qu'il faudra être prêt le jour où il faut le faire. »

- 4) Quels types d'innovations votre entreprise tente-t-elle de mettre en place le plus souvent ?

- a. Des innovations de produits, de services, de processus ? Pourquoi ce choix ?

« Au niveau des produits qui sont présentés dans les magasins, il y a tout un travail qui a été fait avec les fournisseurs. C'est de pouvoir avoir tous les produits, les références produits, les photos, les avantages des produits, etc. sur une même base de données. Et à partir de cette base de données, on peut la relier aux magasins qui pompent des informations pour faire de la vente, les commandes, les réceptions marchandises, l'e-commerce qui peut tirer des informations pour le site, le marketing qui fait des folders avec les mêmes photos que le site web et les magasins, etc. Tout cela fait que l'on a quelque chose de cohérent et qui démarre à partir d'une seule base de données. C'est là que l'on voit que l'informatique est vraiment le moteur de la machine. »

- b. Des innovations de type incrémental, c'est-à-dire nouvelles pour l'entreprise, ou plutôt des innovations de type radical, c'est-à-dire nouvelles pour le marché ? Pourquoi ce choix ?

« Je pense que nous ne sommes pas dans le disruptif pour plusieurs raisons. La principale c'est qu'en fait on est une centrale qui sert des magasins intégrés et franchisés. À ces magasins franchisés, on ne peut pas leur imposer les mêmes choses que l'on ferait pour les intégrés. On ne peut pas faire du disruptif avec ces magasins-là.

On doit donc faire de l'évolutif et on procède souvent ainsi : on implémente les innovations dans nos magasins intégrés et une fois que cela marche, on doit montrer que cela marche et puis on tente de convaincre les franchisés de faire la même chose. C'est ce qui se passe généralement. »

Partie 3 : GRH et Innovation

5) Au sein de votre entreprise, le travail en équipe est-il une pratique courante ?

a. Si oui, dans quel but ? Et dans quel contexte ?

« Au niveau de la centrale, on est organisé en services pour les magasins et pour les franchisés qui prennent notre enseigne. On est organisé en équipes, il y a une équipe marketing, comptabilité, service informatique, achats, etc. Les équipes sont formées par ces blocs qui sont au service des magasins de l'enseigne.

On a besoin d'avoir une certaine coordination entre tous ces services, ce qui nous permet de parler la même langue à tous les étages afin de ne pas dérapier et de garder une cohérence parmi tout ce que l'on fait et propose. Le travail d'équipe, c'est plutôt à ce niveau-là qu'il a lieu. »

b. En général, avec quels types de profils sont composées vos équipes (spécialistes du même domaine ou plutôt apport de compétences et connaissances différentes, ...) ?

« Il y a d'une part les équipes avec les mêmes profils et puis il y a un responsable par équipe et ces responsables se réunissent pour tracer les grandes lignes que l'entreprise prend. »

c. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de pratiques de travail en équipe et l'innovation au sein de votre entreprise ? Si oui, pouvez-vous me donner un exemple concret ?

« Il doit y avoir une synergie entre tout ça parce que si on n'a pas la même vision et les mêmes informations entre toutes les parties que je mentionnais, on risque des dérapages assez importants.

Si l'on met une innovation au point, tout le monde doit être au courant et sur la même longueur d'onde, aussi bien la comptabilité que l'e-commerce, le marketing, les achats, les informaticiens, etc. C'est indispensable !

6) Au sein de votre entreprise, existe-t-il des pratiques concrètes afin de favoriser l'acquisition, le partage et la diffusion des savoirs et connaissances entre les collaborateurs ?

- a. Votre entreprise est-elle partisane de la stratégie d'*open innovation* (le fait d'utiliser des flux de connaissances venant de l'externe) concernant l'acquisition d'informations et connaissances externes ? Si oui, comment mettez-vous en place cette stratégie ?

« On est très attentif à ce qu'il se fait en externe. C'est absolument indispensable de rester au courant car l'on serait très vite dépassé par la technologie et l'innovation avant même de s'en rendre compte. On doit rester dans le coup.

Il y a une stratégie qui est mise en place à travers une analyse et un benchmark pour évaluer notre niveau par rapport aux autres, notamment en termes d'innovation.

Évidemment, chacun dans l'organisation a ses propres contacts qui peuvent également amener de bonnes informations.

- b. La rotation des postes ou flexibilité fonctionnelle est-elle une des pratiques instaurées afin de faciliter le partage d'informations et de savoirs ? Si oui, pouvez-vous m'expliquer ?

« La rotation des postes n'est pas toujours évidente chez nous. On est 45 dans la centrale et on a des collaborateurs du type assistant administratif, commerciaux, etc. À ce niveau-là et à ce genre de postes là, on peut imaginer qu'il y ait de la rotation, des personnes qui changent de département ou de position.

Par contre, pour les postes plus élevés, c'est plus compliqué car on a des postes qui sont uniques dans une centrale comme la nôtre. Il y a très peu de rotations dans les responsables.

Au plus on monte dans la hiérarchie, au moins on va pouvoir passer d'une position à une autre transversalement. »

- c. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de pratiques favorisant l'acquisition, le partage et la diffusion des savoirs et connaissances et l'innovation au sein de votre entreprise ?

« Je pense que si on n'avait pas de partage au niveau de l'entreprise, on ne serait qu'à 60% de nos possibilités en termes d'innovation. On doit absolument partager les savoirs et les connaissances. »

7) Au sein de votre entreprise, existe-t-il des systèmes de rémunération à la performance ?

- a. Ces rémunérations incitatives sont-elles basées sur les performances individuelles, en équipe ou plutôt organisationnelle ? Ou encore un mélange de ces trois possibilités ? Expliquez.

« Nous avons deux types d'incentives :

Un global pour la centrale où chacun gagne la même chose si on atteint nos objectifs communs, il y a un objectif en chiffres d'affaires, en parts de marché et en rentabilité. Dans celui-ci, tout le monde gagne ou tout le monde perd.

Pour certaines personnes qui concernent plutôt les responsables, on a un système d'objectifs individuels. Ces objectifs sont définis avec la personne en début d'année, vers février mars, et on attend la fin de l'année pour calculer les atteintes ou pas des objectifs individuels. »

- b. Dans quel but ? Renforcer la motivation et l'engagement des travailleurs ?

« Je pense que ces incentives sont certainement là pour renforcer la motivation et disons que le fait d'avoir un objectif global renforce l'esprit d'équipe de chacun et les objectifs individuels renforcent l'engagement des cadres.

Ces objectifs sont d'ailleurs assez divers et ne sont donc pas uniquement financier.

Par exemple, le responsable achat doit passer dans chacun des magasins X fois par an. Cela peut faciliter une bonne communication avec les magasins et cela leur permet de voir de près les conséquences de leurs décisions ou de leurs propositions tout en côtoyant les collaborateurs des magasins.

- c. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de systèmes de rémunération incitative et l'innovation au sein de votre entreprise ?

« Oui j'établis un lien car si on n'innove pas on va perdre du chiffre d'affaires, de la marge, des parts de marchés donc on se doit d'innover. Ces objectifs font donc que les gens sont ouverts aux innovations et ont envie d'en mettre en place.

8) Au sein de votre entreprise, quelles sont les pratiques mises en place concernant la conservation et le développement de vos talents et employés ?

- a. Existe-t-il des programmes de formation pour vos collaborateurs et en quoi est-ce important pour votre organisation de les mettre à disposition ?

« Il y a des formations qui sont données de manière globale au niveau de la centrale. C'est-à-dire que la plupart des secteurs ont été formés récemment comme le secteur informatique, l'e-commerce, la comptabilité, etc. Suivant tel ou tel profil, les collaborateurs peuvent également proposer de suivre une formation ou l'autre. C'est à leur demande, on n'est pas du tout fermé mais il faut évidemment que cette formation apporte quelque chose à la personne dans le cadre de son travail et donc aide la centrale. »

- a. Sont-ils accessibles à tous les collaborateurs ?
b. S'agit-il de formations internes, externes ou les deux ?
c. Pensez-vous que ces formations peuvent avoir un effet positif sur la capacité à innover de votre organisation ? Si oui, pourquoi ?
- b. Quelle importance accordez-vous aux contrats longue durée et qu'est-ce qui est mis en place pour la fidélisation de vos employés ? Pensez-vous que cela influence leur engagement et leur confiance envers l'organisation ?

« On a un package qui est assez diversifié. Au niveau de la conservation des talents, au-delà des incentives organisationnels et personnels, on va proposer un plan pour transformer les primes en warrant, on a aussi un avenant avec des jours de congés d'ancienneté qui favorise la fidélité. On essaye également de faire évoluer les gens bien que ce n'est pas évident puisque les postes sont limités. »

Je pense que ces petites choses peuvent influencer l'engagement et la confiance envers l'organisation si c'est bien expliqué et si c'est bien compris. Je pense donc qu'il faut beaucoup communiquer et rester très à l'écoute des gens. Ce qui permet de comprendre leurs problèmes et les régler rapidement. Ça c'est très important !

- c. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de pratiques favorisant la conservation et le développement de vos employés avec l'innovation au sein de votre entreprise ?

« Oui, j'établis un lien. »

Je pense que les formations sont indispensables pour rester dans le coup et ce dans tous les domaines de l'entreprise. Même en comptabilité où l'on pourrait croire que plus rien n'évolue depuis des dizaines d'années, il y a aussi des innovations et des progrès dans ce domaine-là

*Pour rester dans le coup en termes, il faut que les gens soient formés.
En ce qui concerne la fidélisation, je dirai que si les collaborateurs sentent que la 'maison' est bien gérée, ils vont forcément être plus fidèle.
Attention toutefois à ne pas se jeter des fleurs car dans notre secteur, on a fait une très bonne année et ce n'est clairement pas le cas de tout le monde en cette période difficile. Peut-être que certains de nos collaborateurs ne partent pas car c'est difficile de partir pour l'instant.
Je pense que les gens se disent qu'on a bien traversé cette période difficile professionnellement et ils vont le ressentir dans les primes de fin d'année car on a atteint des objectifs comme on ne l'avait jamais fait. »*

Partie 4 : Système RH et Innovation

- 9) Pensez-vous que la GRH peut influencer l'innovation ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

*« Je pense que la GRH, effectivement, peut influencer pas mal de choses notamment dans le cadre des formations. On doit insister sur les formations et en faire profiter un maximum de personnes. Je pense que les collaborateurs sont contents de suivre des formations car ça les enrichit. Il faut cependant ne pas être naïf car certaines personnes se sont formées chez nous pour pouvoir aller se proposer ailleurs. Et ça c'est moins drôle.
Je pense qu'il faut toujours former, c'est indispensable. Cela peut être à double tranchant mais si l'on réussit à bien former la personne et qu'après on lui propose un package qui fait qu'elle reste, cela sera bénéfique. »*

- 10) Y a-t-il au sein votre entreprise des choses mises en place afin d'encourager un comportement innovant des collaborateurs d'une part et de manière plus personnelle d'autre part ? Si oui, expliquez.

« Je dirais qu'il n'y a pas de système mis en place comme on pourrait le faire pour encourager ceux qui ont des idées notamment avec des primes ou autres. Par contre, lors des évaluations annuelles, on parle des projets pour l'année suivante et là le collaborateur peut proposer tout ce qu'il veut. C'est toujours un petit peu le problème au niveau des centrales d'achats, c'est qu'il faut penser solutions pour tous les magasins. Il existe des cas où cela paraît très simple d'amener des solutions pour tous les magasins intégrés qu'on ne peut pas faire adopter aussi facilement dans les magasins franchisés. On est donc pas maître de toutes les cartes. »

- 11) Votre entreprise a-t-elle augmenté le nombre ou l'intensité des pratiques RH mises en place ces dernières années ?

- a. Si oui, dans quel domaine ?

« Disons que ce qui se passait avant, c'est que la comptabilité s'occupait de la RH, au niveau de la paye et il y avait une RH externe qui venait un jour par semaine pour régler les problèmes s'il y en avait.

Quand je suis arrivé, on a remis pas mal de choses au carré, au niveau des suivis, etc. On peut dire qu'il y a plus de bonnes pratiques RH, c'est plus strict dans le sens où c'est plus organisé.

Par exemple, j'ai beaucoup agi dans les dossiers du personnel pour remettre tout au point par exemple sur les affiliations pour une assurance de groupe, une assurance hospitalisation et d'autres choses comme ça.

Ça nous permet d'être bien clair avec les personnes et de bien montrer aux collaborateurs ce qu'ils ont signé, etc. »

- b. Selon vous, quelles en ont été les effets à court et moyen terme ?
c. Pensez-vous que ce changement relativement récent a eu ou pourrait avoir une influence sur les performances en termes d'innovation de votre entreprise ?

« Je ne pense pas que le fait que ce soit mieux organisé pourrait avoir une influence directe avec l'innovation.

En termes d'innovation, c'est surtout au niveau du marché et de la concurrence qu'il faut sentir ce qu'il se passe. »

- 12) Y a-t-il, au sein de votre entreprise, une stratégie globale en matière de GRH ? Si oui, pouvez-vous me l'expliquer ?

« Disons que le réseau du groupe, c'est un réseau de partenaires qui se sont rassemblés autour de l'enseigne du groupe mais ce sont surtout des indépendants. Ce qui implique qu'ils ont leur propre comptabilité, leurs propres finances, leurs propres politiques RH, qui d'ailleurs n'est souvent pas très développée, etc.

Par contre, ce qu'on essaye de faire, c'est de leur apprendre ce que nous faisons dans nos magasins intégrés. Par exemple, on fait des avantages non récurrents, des évaluations annuelles qui ne sont pas faits dans d'autres magasins. Ces choses-là permettent de voir un peu plus globalement la politique RH.

- a. Pensez-vous que certaines pratiques RH sont complémentaires et nécessitent donc d'être abordées comme un système ? Si c'est le cas, qu'est-il mis en place dans votre entreprise pour favoriser les interactions et les complémentarités entre ces pratiques RH ?

« Oui, je pense car l'on ne peut pas isoler une pratique RH d'une autre et que les conséquences des politiques RH doivent être en symbiose les unes avec les autres donc il faut absolument les intégrer. »

- b. Cette façon d'aborder les pratiques et politiques RH, c'est-à-dire en tant que système, peut-elle encourager l'innovation au sein de votre entreprise ?

« Cela peut encourager l'innovation dans le sens où si les personnes se sentent bien dans leur job, se sentent entourés au niveau RH autrement que financièrement, sentent que les RH sont là pour les aider dans leurs demandes et dans les petits problèmes du quotidien, je pense que la personne peut se sentir mieux et donc donner des informations et des initiatives à la société. Sinon, peut-être qu'elle garderait ça pour elle en se disant que de toute façon on ne m'écoute jamais, on ne prend jamais mon avis donc je garde toutes mes idées pour moi. »

Annexe N° 13: Retranscription interview 9

Organisation : Centrale d'achat belge dans le secteur de la grande distribution composée de 45 collaborateurs.

Répondant :

Type de collaborateurs	Fonction	Année(s) dans l'entreprise	Genre	Âge
Employé 3	Data Analyst	4 ans	Homme	25

Partie 1 : Introduction

1) Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ainsi que votre fonction actuelle dans cette entreprise ?

« Je suis Data Analyst. Je m'occupe de tout ce qui est données, données produits, fournisseurs, clients. Mon but c'est de gérer et d'administrer toutes les données qui rentrent au niveau de l'entreprise et pouvoir les exploiter et en ressortir des statistiques afin de tirer des conclusions. Je vais donc donner les informations nécessaires au business pour qu'ils fassent leurs propres analyses. »

Partie 2 : Innovation

2) L'innovation est-elle importante au sein de votre entreprise ? A quel point ?

« Il est extrêmement important pour nous de pouvoir évoluer. Nous sommes une master franchise d'un grand groupe en France, on peut utiliser leur nom mais nous ne sommes pas représentés en tant que tel. »

- a. Par rapport à votre secteur et par rapport à vos concurrents ?
- b. Par rapport à vos clients et leurs attentes ?

« On est 4 grosses entreprises dans notre secteur en Belgique. Au contraire de nos concurrents, on est obligé de se démarquer. Nous, on se démarque principalement par notre service que l'on offre aux clients dans le magasin. Mais on s'est rendu compte ces dernières années que ce n'était pas suffisant et on a donc développé tout ce qui est présence sur le web, présence digitale en magasin pour faire venir les clients dans les surfaces de vente. Pour les faire venir, il faut les toucher autrement que par des folders ou de la pub et on a donc été obligé de développer un site web performant. On a donc voulu se différencier de nos

concurrents par la qualité de l'information que l'on mettait sur notre site. On s'est rendu compte qu'un client qui était bien informé sur un site web avait tendance à retourner sur ce site web pour satisfaire d'autres besoins. C'est ce qui nous distingue de nos concurrents, c'est vraiment la qualité de l'information sur nos produits que l'on propose.

Ce que l'on doit faire pour continuer à se différencier, c'est d'aller plus loin et trouver d'autres solutions d'innovations à mettre en place. »

- 3) Considérez-vous l'innovation principalement comme une manière de vous différencier et d'apporter quelque chose de nouveau à vos clients ou plutôt comme une manière d'entretenir ou acquérir un avantage concurrentiel ? Pourquoi ?

« C'est lié, selon moi. Je pense que l'avantage concurrentiel, il passe aujourd'hui par l'innovation que l'on met en place qui passe par la différenciation. Je pense que si l'on ne prend pas le train en marche, qui a déjà démarré depuis longtemps et qui s'est accéléré avec la crise sanitaire actuelle, on ne va pas s'en sortir.

Il faut savoir que nous sommes un réseau de franchisés et pour faire adhérer tous les magasins à un même concept, ce n'est pas une mince affaire au contrario de certains de nos concurrents pour lesquels lorsqu'une décision est prise, elle est adoptée par toute la chaîne de magasins. Parfois les décisions à prendre sont compliquées pour qu'elle soit uniforme pour tous les adhérents. »

- 4) Quels types d'innovations votre entreprise tente-t-elle de mettre en place le plus souvent ?

- a. Des innovations de produits, de services, de processus ? Pourquoi ce choix ?

« En termes de produits, nous en tant que retailer, on est fort dépendant de nos fournisseurs. Le produit en magasin, l'article donc est très dépendant de ce que nous offre nos fournisseurs. La différenciation, à ce niveau-là, elle peut se faire mais je ne pense pas qu'elle soit majoritaire.

Depuis deux ans, nous mettons en place des processus internes pour fluidifier le process d'informations qui était beaucoup trop typé administratif et qui nous faisait perdre de la qualité commerciale avec nos clients et fournisseurs. On a donc mis des outils en place en termes de technologie de l'information notamment pour la centralisation de l'information produit ou centralisation de l'image et des médias. Je pense que tous ces outils mis bout à bout sont l'innovation que l'on recherche. Tous ces outils vont aider à la décision également et selon moi, la technologie et l'innovation tournent autour de l'utilisation de ces logiciels.

En termes de services pour le client, on s'est lancé dans tout ce qui est e-commerce et cela passe de nouveau par le site web performant dont je parlais afin d'aller

chercher des clients qui ne seraient peut-être pas venu en magasin sans ces outils-là. »

- b. Des innovations de type incrémental, c'est-à-dire nouvelles pour l'entreprise, ou plutôt des innovations de type radical, c'est-à-dire nouvelles pour le marché ? Pourquoi ce choix ?

« Nous mettons plus des innovations incrémentales car nous ne sommes pas une grosse structure. Nous ne sommes qu'une cinquantaine à gérer 44 magasins et 350 fournisseurs, c'est pourquoi les forces en puissance à la centrale sont vraiment dédiées au côté business. Pour avancer, on est obligé de prendre le train en marche mais nous ne sommes pas dans l'innovation où chacun fait son job de son côté. On fait beaucoup de benchmark, on regarde beaucoup ce qui se fait sur le marché, on regarde beaucoup nos concurrents. On est d'ailleurs en relation avec nos concurrents peut-être plus facilement que dans d'autres secteurs. Il y a beaucoup d'entraide, on ne se tire pas dans les pattes avec nos concurrents surtout dans le côté innovation.

Pour donner un exemple, on est vraiment lié avec nos fournisseurs sur un projet qui centralise l'information produit via une ASBL qui régit tous les codes-barres dans le monde entier et qui permet à tous les retailers d'avoir la même information sur un produit que le fournisseur a entré dans l'outil dédié à cela. Ça c'est un projet qui n'est pas du tout concurrentiel mais où l'on s'aide entre retailers et fournisseurs. Il n'y a pas vraiment de recherche d'innovation par rapport à la concurrence. »

Partie 3 : GRH et Innovation

- 5) Au sein de votre entreprise, le travail en équipe est-il une pratique courante ?

- a. Si oui, dans quel but ? Et dans quel contexte ?

« Nous sommes vraiment une petite structure et donc tout le monde se connaît et tout le monde doit s'entraider. On fonctionne tous dans le même moule, dans le même bateau donc tout ce qui est entraide, c'est ancré en nous.

Par exemple, pour exercer un de mes rôles qui est d'analyser les besoins métiers et de les transformer en réponse informatique, je suis amené à aller dans les autres départements et à chercher des solutions au sein de ces départements. Il y a donc clairement des interactions. »

- b. En général, avec quels types de profils sont composées vos équipes (spécialistes du même domaine ou plutôt apport de compétences et connaissances différentes, ...) ?

« En général il y a un apport de compétences et de connaissances différentes. Par exemple, dans mon cas, je vais voir le métier du web, du commercial, de l'achat, de la comptabilité et donc en allant voir tous ces différents profils, le but est de synthétiser les besoins de chacun de ces profils et de les solutionner en réponse informatique. »

- c. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de pratiques de travail en équipe et l'innovation au sein de votre entreprise ? Si oui, pouvez-vous me donner un exemple concret ?

« Oui, c'est sûr et certain. Je pense que l'innovation, c'est un travail en équipe en tant que tel. Si toute l'entreprise ne regarde pas dans la même direction, le projet d'innovation est voué à disparaître. Pour moi, un gros frein à l'innovation, c'est la réticence au changement des utilisateurs. On ne peut pas demander à tout profil de s'adapter à toute situation et pourtant l'innovation, c'est ça ! Pour donner un exemple, Teams a été un outil difficile à mettre en place au sein de cette entreprise notamment dû la mentalité de l'entreprise. Le télétravail n'était pas courant chez nous et Teams n'était donc pas du tout répandu tout comme les outils Office 365 en général. Au vu de la crise sanitaire, on a donc dû mettre en place une certaine pédagogie pour les utilisateurs à travers des formations. Cependant, il reste selon moi, une réticence au changement qui est délicate et le grand défi des entreprises c'est justement de diminuer la réticence au changement des collaborateurs. »

- 6) Au sein de votre entreprise, existe-t-il des pratiques concrètes afin de favoriser l'acquisition, le partage et la diffusion des savoirs et connaissances entre les collaborateurs ?

- a. Votre entreprise est-elle partisane de la stratégie d'*open innovation* (le fait d'utiliser des flux de connaissances venant de l'externe) concernant l'acquisition d'informations et connaissances externes ? Si oui, comment mettez-vous en place cette stratégie ?

« Je dirai que oui, on benchmark pas mal sur les pratiques des concurrents, surtout en termes d'innovation. On a notre business évidemment mais ce que l'on met en place est beaucoup inspiré de ce qui se fait sur le marché. On regarde beaucoup les bonnes pratiques de nos concurrents et de nos

fournisseurs. En fonction de cela, on tire nos conclusions et on génère des solutions.

On fait également appel en externe à des sociétés spécialisées dans certains domaines. On a besoin d'un regard expert sur les différentes solutions. »

- b. La rotation des postes ou flexibilité fonctionnelle est-elle une des pratiques instaurées afin de faciliter le partage d'informations et de savoirs ? Si oui, pouvez-vous m'expliquer ?

« Il n'y a pas vraiment de plan structuré concernant la rotation des postes. Par contre, il y a une possibilité d'évolution, j'en suis le parfait exemple. Je connais d'autres personnes pour qui ça été le cas mais par contre pas de personnes ayant bougé entre les différents départements. Il y a donc une promotion interne tout à fait envisageable mais pas de plan structuré de rotation. »

- c. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de pratiques favorisant l'acquisition, le partage et la diffusion des savoirs et connaissances et l'innovation au sein de votre entreprise ?

« Oui, de manière générale je suis convaincu qu'avec cette rotation des compétences et des connaissances de chacun, on va faire travailler une synergie au sein de cette innovation. J'en suis persuadé.

- a. Si oui, pouvez-vous me donner un exemple concret ?

« Pour donner un exemple, on développe un certain logiciel et en tant que responsable du projet, je ne veux pas travailler tout seul dans mon coin. J'ai besoin d'avoir tous les départements au sein de ce projet, d'avoir un comité interdépartemental pour pouvoir mener à bien ce projet. On parle d'innovation et j'ai donc besoin que chaque département adhère au projet. J'ai également besoin des compétences de chacun pour le mener à bien.

Je pense que c'est la meilleure manière de travailler dans le sens où laisser pour compte un département ne fera pas avancer le projet mieux ou plus vite, il le ralentira. »

- 7) Au sein de votre entreprise, existe-t-il des systèmes de rémunération à la performance ?

- a. Ces rémunérations incitatives sont-elles basées sur les performances individuelles, en équipe ou plutôt organisationnelle ? Ou encore un mélange de ces trois possibilités ? Expliquez.

« À ma connaissance, c'est un mélange des trois. On a un incentive global à l'entreprise qui dépend fort du chiffre d'affaires des magasins. Certaines personnes ont également des objectifs personnels à atteindre avec des incentives liés à ces objectifs. Et dernièrement, il y a des incentives liés au département. »

- b. Dans quel but ? Renforcer la motivation et l'engagement des travailleurs ?

« Je pense que certains collaborateurs considèrent ces incentives uniquement comme une carotte au bout du chemin pendant que d'autres ne les considèrent pas comme ça.

Je pense que c'est assez personnel et individuel comme question. De manière globale, je pense de nouveau qu'il y a deux types de personnes. Certaines voient l'objectif comme une finalité en soi et d'autres fonctionnent au travail bien fait et fini. C'est une question de conscience professionnelle qui est très personnelle. »

- c. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de systèmes de rémunération incitative et l'innovation au sein de votre entreprise ?

« Je ne pense pas, je n'ai pas vraiment d'argument mais je dirai que non. »

- 8) Au sein de votre entreprise, quelles sont les pratiques mises en place concernant la conservation et le développement de vos talents et employés ?

- a. Existe-t-il des programmes de formation pour vos collaborateurs et en quoi est-ce important pour votre organisation de les mettre à disposition ?

- a. Sont-ils accessibles à tous les collaborateurs ?

« Pour les collaborateurs de la centrale, c'est plutôt individuel, c'est-à-dire que si l'on veut se former sur quelque chose, on doit en faire la demande. De manière structurée, non ça n'existe pas.

Pour les collaborateurs des magasins, il existe des programmes de formation prévus. »

- b. S'agit-il de formations internes, externes ou les deux ?

« Ce sont d'une part des formations externes qui se font à la demande du collaborateur. Cela concerne donc des besoins externes, des outils ou des méthodologies de travail spécifiques. Par contre, si l'on doit former un collègue sur quelque chose, cela peut également se faire en interne lorsque l'on en est capable. »

- c. Pensez-vous que ces formations peuvent avoir un effet positif sur la capacité à innover de votre organisation ? Si oui, pourquoi ?
- b. Quelle importance accordez-vous aux contrats longue durée et qu'est-ce qui est mis en place pour la fidélisation de vos employés ? Pensez-vous que cela influence leur engagement et leur confiance envers l'organisation ?

« Je pense qu'il y a une grande importance qui est accordée aux contrats longue durée. Rare sont les employés qui ont un contrat intérimaire ou CDD qui ne finissent pas en CDI. Je pense qu'on est une entreprise dans laquelle lorsqu'on y rentre et qu'on y fait ses preuves, on peut faire une longue carrière. Personnellement, c'est mon premier job, je suis arrivé à 21 ans et j'en ai 25 donc j'en suis la preuve.

Le fait d'être engagé à long terme, ça te fait ressentir que l'entreprise te fait confiance et tu as envie de rendre cette confiance. Je pense que quand tu as un CDI, tu es enclin à encore plus te donner pour cette entreprise. De nouveau, cela dépend de la personne et de sa conscience professionnelle mais là je parle en mon nom. »

- c. Établissez-vous un lien direct ou indirect entre la mise en place de pratiques favorisant la conservation et le développement de vos employés avec l'innovation au sein de votre entreprise ?

« Je te répondrais qu'il y a un lien direct, oui. Selon moi, c'est en motivant les troupes, notamment par le domaine contractuel, et en les formant que ça donnera envie aux employés de s'investir dans l'entreprise et l'innovation viendra en fonction.

Plus tu seras motivé, plus tu te donneras, plus tu te donneras, plus l'entreprise voudra te donner et tout cela favorisera l'innovation, ça c'est sûr.

Partie 4 : Système RH et Innovation

- 9) Pensez-vous que la GRH peut influencer l'innovation ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?

« Alors, je ne suis pas très calé en GRH, je viens du marketing moi.

Je suis persuadé que oui, dans le sens où ce sont les employés qui font l'entreprise, que c'est le groupe des collaborateurs qui fera l'entreprise et pas une individualité. C'est par exemple en choisissant les bonnes personnes aux bons postes que l'entreprise va croître et va innover et s'innover.

Je pense que l'évolution, elle peut venir également par l'envie de l'employé. S'il est fort attaché à la boîte et à certaines valeurs de celle-ci, il aura envie de s'investir. Mais pour ça, il faut également que l'entreprise puisse te redonner et je ne parle pas forcément en termes financier, je parle en termes de valeurs et en termes d'achievement, d'accomplissement personnel, autres que des conditions salariales.

C'est pour moi tout ceci qui fera évoluer les entreprises vers l'innovation. »

- 10) Y a-t-il au sein votre entreprise des choses mises en place afin d'encourager un comportement innovant des collaborateurs d'une part et de manière plus personnelle d'autre part ? Si oui, expliquez.

« Il n'y a pas vraiment de choses mises en place de manière concrète. Je pense que les comportements innovants des collaborateurs peuvent dépendre de l'ambiance et de la culture de travail au sein du département, du responsable du département, etc.

Le fait que, personnellement, mon responsable de département agit comme s'il était au même niveau hiérarchique et notre égal, cela me permet de développer un comportement innovant.

Par exemple, je n'ai aucune crainte de parler de toutes mes idées, remarques et potentielles innovations avec mon N+1 et même avec mon N+2 qui est le plus haut placé dans la centrale. Même avec lui, je n'ai pas peur d'aller lui proposer des nouveautés, après forcément toutes les idées ne pourront pas être acceptées.

Selon moi, il ne faut jamais avoir peur de donner son avis sur l'innovation parce qu'encore une fois je fais partie d'une génération qui ne fait que d'évoluer et prendre le train en marche dès qu'il démarre, ce que les plus anciennes générations ne font pas forcément.

Les responsables au sein des entreprises ne sont pas des juniors et il faut pouvoir en tant que junior s'investir, donner son avis, son idée et en être convaincu.

J'ai un bon exemple à raconter là-dessus. Je suis arrivé avec le projet d'implémenter Teams au sein de l'entreprise en avril 2019 et on m'a regardé avec de grands yeux. On m'a dit que ça ne servait à rien, que ce sera plus des ennuis qu'autre chose et le 18 mars 2020, quand tout le monde a été confiné, on m'a dit que si on m'avait écouté, on aurait eu beaucoup moins de galère et un temps d'adaptation beaucoup plus court.

De cet exemple, je retiens qu'il faut faire confiance à ses employés et faire confiance aux jeunes qui vont apporter énormément d'innovations dans les entreprises. »

11) Votre entreprise a-t-elle augmenté le nombre ou l'intensité des pratiques RH mises en place ces dernières années ?

« C'est une question que tu devrais poser à notre responsable RH car je n'en sais pas grand-chose. »

a. Si oui, dans quel domaine ?

« De mon point de vue, il n'y a pas eu de grand changement.

On travaille par exemple toujours avec des évaluations annuelles. Encore une fois, de mon ressenti personnel, ce genre de choses doivent se faire pour pouvoir le dire et l'écrire sur un papier. Mais dans la réalité, c'est un travail quotidien l'évaluation, c'est un travail de confiance. Personnellement, je fonctionne beaucoup à la confiance avec mon responsable avec une communication quotidienne et même plusieurs fois par jours. »

b. Selon vous, quelles en ont été les effets à court et moyen terme ?

c. Pensez-vous que ce changement relativement récent a eu ou pourrait avoir une influence sur les performances en termes d'innovation de votre entreprise ?

12) Y a-t-il, au sein de votre entreprise, une stratégie globale en matière de GRH ? Si oui, pouvez-vous me l'expliquer ?

« De nouveau, tu me poses une colle et à vrai dire je n'en sais rien. »

a. Pensez-vous que certaines pratiques RH sont complémentaires et nécessitent donc d'être abordées comme un système ? Si c'est le cas, qu'est-il mis en place dans votre entreprise pour favoriser les interactions et les complémentarités entre ces pratiques RH ?

« Ici par contre, je dirais que oui, il faut aborder les pratiques RH comme un système. Cela rejoint toute ma théorie sur le travail en équipe. Il s'agit de travailler en synergie avec chaque département.

Par exemple, si dans une entreprise, tu as un département évaluation et un département RH et qu'ils ne travaillent pas ensemble, l'employé sera perdu.

b. Cette façon d'aborder les pratiques et politiques RH, c'est-à-dire en tant que système, peut-elle encourager l'innovation au sein de votre entreprise ?

« Je pense que cela pourra encourager l'innovation car l'employé va être logique avec lui-même, il ne sera pas perdu.

Je vais faire une analogie avec un logiciel. Si toutes les lignes de codes fonctionnent entre elles, cela forme un logiciel. C'est exactement comme ça que je vois l'entreprise. Si toutes les parties de l'entreprise fonctionnent ensemble, cela fera évoluer l'employé et si l'employé se sent bien dans l'entreprise et d'un point de vue personnel, il fera tout pour que des innovations se mettent en place.

Si tout concorde, cela créera des synergies qui vont d'abord avoir une influence positive sur la motivation de l'employé et lorsqu'un employé est motivé, pour moi, peut faire beaucoup de choses. »