



GRH et innovation, quand les paradoxes deviennent des outils de management. Le cas d'une PME dans le domaine du conseil

Auteur(s) : Ludivine ADLA & Christian DEFELIX

Affiliation(s) : Université Grenoble Alpes, Grenoble INP, IAE-CERAG

Coordonnées : ludivine.adla@univ-grenoble-alpes.fr
christian.defelix@univ-grenoble-alpes.fr

GRH ET INNOVATION, QUAND LES PARADOXES DEVIENNENT DES OUTILS DE MANAGEMENT. LE CAS D'UNE PME DANS LE DOMAINE DU CONSEIL

Résumé

L'importance du capital humain pour l'innovation est bien établie depuis une dizaine d'années, au travers notamment du recrutement, de la responsabilisation des salariés, du développement des connaissances et des compétences. Mais s'il est ainsi acquis que la GRH contribue à l'innovation au sein de l'entreprise, il est frappant de constater que dans sa grande majorité l'état de l'art en la matière relève d'une approche instrumentale, dressant des listes de « bonnes pratiques » sources d'innovation, censées induire mécaniquement des effets bénéfiques. L'objectif de cette communication est d'apporter un nouveau regard sur la contribution des pratiques de GRH à l'innovation, en relevant les paradoxes qu'elle rencontre, et qu'elle peut même gérer. Nous appliquons pour cela le cadre théorique de Jarzabkowski *et al.* (2013) à l'étude du cas d'une PME du conseil en organisation, et montrons qu'à certaines conditions les paradoxes peuvent devenir des outils de management.

Mots clefs :

« GRH » ; « innovation » ; « paradoxe » ; « PME ».

Introduction

« En créant une culture inclusive forte, les entreprises établissent également un environnement propice à la créativité et donc à l'innovation, car les collaborateurs ne se sentent pas seulement autorisés à penser différemment mais sont soutenus dans cette démarche. Leur donner ce pouvoir d'innover pourrait augmenter le PIB mondial de 8 000 milliards de dollars d'ici 2028... »¹ : c'est ainsi qu'un grand quotidien des affaires français rendait compte récemment d'une enquête internationale menée auprès de 18.000 professionnels de 27 pays différents. Que ce soit sous l'égide de la culture organisationnelle, de la responsabilité sociale ou des contraintes légales, il est ainsi de plus en plus reconnu que la variété des âges, la mixité des profils et les croisements d'expériences sont des facteurs d'innovation encore sous-utilisés.

Les politiques d'inclusion sociale ne sont cependant qu'un des prismes par lesquels se reconnaît la contribution de la gestion des ressources humaines (GRH) à l'innovation de produit, de service ou d'organisation. Celle-ci est établie depuis une dizaine d'années au travers notamment du recrutement, de la responsabilisation des salariés, du développement des connaissances et des compétences. Mais s'il est ainsi acquis que la GRH contribue à l'innovation au sein de l'entreprise, il est frappant de constater que dans sa grande majorité l'état de l'art en la matière relève d'une approche instrumentale, dressant des listes de « bonnes pratiques » sources d'innovation, censées induire mécaniquement des effets bénéfiques.

Or, la littérature en sciences de gestion a largement démontré, et depuis longtemps, que les organisations et leur management sont exposés à des tensions, des contradictions, voire des paradoxes (Cameron et Quinn, 1998). La relation entre pratiques de GRH et innovation a peu de chances d'échapper à cette règle générale : non seulement ces pratiques s'appuient sur des outils de gestion qui sont au carrefour de représentations concurrentes (Grimand et al., 2018), mais en outre les incitations à la performance entrent souvent en conflit avec celles visant la prise de risques et l'innovation. Pour autant, l'état des connaissances est très lacunaire en la matière : nous ne savons que bien peu de choses sur les tensions dont relèvent les pratiques de GRH censées stimuler l'innovation. Qu'en est-il exactement ? Ces pratiques sont-elles sujettes à des paradoxes, et si oui est-il possible de les gérer ?

Nous portons ce questionnement sur le champ particulier des petites et moyennes entreprises (PME), qui apparaissent de plus en plus comme des laboratoires de pratiques suscitant l'innovation (Adla et Gallego-Roquelaure, 2019). Notre objectif est ainsi de porter un nouveau regard concernant l'impact des pratiques de GRH sur l'innovation dans ce contexte de PME. Nous proposons d'abord, sur la base d'un état de l'art, de passer d'une approche instrumentale à une modélisation des paradoxes (1). Puis l'observation d'une petite entreprise de conseil innovante nous donnera l'occasion d'identifier à la fois une innovation caractérisée et des pratiques de management spécifiques (2), que nous interpréterons et discuterons en tant que paradoxes à piloter (3).

1. GRH et innovation en PME, de l'approche instrumentale à celle des paradoxes

¹ https://devancerdemain.lesechos.fr/culture-of-cultures/les-entreprises-inclusives-innovent-davantage_a-228-5661.html

La littérature a désormais bien mis en relief l'enjeu de l'innovation pour et par les PME, ainsi que le levier réel que représentent les pratiques de GRH au sein de ces dernières (1.1). Néanmoins, les approches disponibles peuvent être qualifiées d'instrumentales : elles reconnaissent peu ou pas de place aux inévitables tensions qui caractérisent les organisations (1.2). C'est pourquoi nous proposons un nouveau regard, avec une modélisation en termes de paradoxes (1.3).

1.1 Une innovation bien présente en PME, et stimulée par certaines pratiques de GRH

Désignant de manière générale une invention qui a trouvé son marché, l'innovation peut être définie plus spécifiquement comme un changement dans les produits, les services ou l'organisation, conduit en visant délibérément un avantage compétitif (De Leede et Loise, 2005). Il est acquis désormais que celle-ci est loin de se limiter à la seule recherche et développement, et que toutes les fonctions de l'entreprise y concourent (Fernex-Walch et Romon, 2010), notamment la fonction Ressources Humaines : la gestion des experts, la mobilisation de tous les salariés, ou les stratégies de GRH arrimées aux politiques d'innovation en sont les principaux vecteurs (Defélix et al., 2015).

Si autrefois seules les grandes entreprises étaient dans le viseur des politiques publiques et des chercheurs, les PME sont aujourd'hui bien mieux reconnues comme des acteurs de l'innovation. Dans son étude de 2018 consacrée à l'innovation dans les entreprises, l'INSEE relevait que les grandes sociétés innovaient un peu moins qu'auparavant en produits, alors que le taux d'innovation des entreprises de 10 à 49 salariés montait de trois points². La littérature disponible a permis de mettre en lumière diverses pratiques et instruments de GRH qui conduisent ces PME à plus d'innovation :

- le recrutement, lorsqu'il repose sur un processus formalisé (Sheehan, 2014) ;
- la mobilité interne, par la possibilité d'exploiter davantage le potentiel des collaborateurs (Adla et Gallego-Roquelaure, 2016) ;
- la formation, quand le dirigeant reconnaît l'enjeu d'un fort investissement en la matière (Antonioli et Della Torre, 2016) ;
- la collaboration et la prise de risques (Hayton, 2003), la participation aux projets d'innovation (Aït Razouk, 2014), et plus généralement l'autonomie des collaborateurs (Galindo, 2017) ;
- la satisfaction au travail et l'environnement agréable de ces organisations (Forth et al., 2006 ; Storey et al., 2010) ;
- enfin, la relation de confiance tissée entre les différents acteurs de l'entreprise (Curado, 2018), support de relations d'échanges bénéfiques (Adla et Gallego-Roquelaure, 2019).

L'état des connaissances disponibles invite cependant à reconnaître que les PME ne sont pas, loin s'en faut, toutes tournées stratégiquement vers l'innovation. Une gestion stratégique des ressources humaines visant l'innovation ne s'invite que progressivement en PME (Ben Mansour et al., 2017), et les pratiques de GRH favorisant l'innovation fonctionnent uniquement dans certaines d'entre elles (Adla et Gallego-Roquelaure, 2016).

1.2 Des approches disponibles largement instrumentales, reconnaissant peu ou pas les tensions qui caractérisent les organisations

De « bonnes pratiques » de GRH en PME sources d'innovation, mais qui ne fonctionnent pas dans tous les contextes ni à coup sûr : ce constat peut se comprendre par la mise en lumière du caractère instrumental de bien des travaux mentionnés, qui au mieux explicitent les contextes

² « L'innovation dans les entreprises. Enquête communautaire sur l'innovation (CIS) », INSEE, septembre 2018, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3606601?sommaire=3597637>

contingents dans lesquels les observations ont été faites, mais sans reconnaître les tensions qui opèrent inévitablement.

Il y a plus de vingt ans, la recherche en sciences de gestion avait mis en lumière que trois grandes approches pouvaient sous-tendre les discours et les pratiques de GRH : le modèle instrumental, le modèle de l'arbitrage managérial, le modèle de la gestion des contradictions (Brabet coord., 1993). Le modèle instrumental repose sur la croyance en un dirigeant ou un DRH expert, décidant de manière volontariste des pratiques planifiées centralement et s'appliquant de manière coordonnée : ce modèle est très encore très présent dans certains discours ou préconisations qui alignent, notamment en direction des PME, les meilleures pratiques à appliquer. Le modèle de l'arbitrage managérial reconnaît à l'inverse que chaque contexte est spécifique et que l'initiative managériale doit négocier avec d'autres acteurs, mais postule qu'il est possible de parvenir à des solutions rationnelles et satisfaisantes : c'est implicitement la posture de nombreuses recherches empiriques, visant à établir l'impact de pratiques de GRH, singulières ou en grappes, sur la performance en général ou l'innovation en particulier (Barraud-Didier et al., 2003).

Le troisième modèle, celui de la gestion des contradictions, est étrangement peu présent dans les recherches et connaissances relatives à l'impact de la GRH sur l'innovation en PME. En effet, les cadres théoriques utilisés dans ces recherches relèvent souvent de l'alignement stratégique (Chowhan, 2016) ou de la gestion stratégique des ressources humaines (Ben Mansour et al., 2017). Pourtant, la réalité des contradictions et des tensions inhérentes aux organisations ne fait plus débat depuis longtemps en sciences du management, et les exigences contradictoires qui s'affrontent en entreprise sont documentées depuis longtemps : exploitation *versus* exploration, stratégie délibérée *versus* stratégie émergente, contrôle *versus* autonomie, etc.

Ce qui est vrai du management en général l'est particulièrement du pilotage de l'innovation : la littérature consacrée à la gestion des tensions en matière d'innovation est aujourd'hui bien établie. Un premier ensemble de travaux a montré que ces dernières, à condition qu'elles soient bien gérées, peuvent produire des effets positifs sur l'innovation (De Dreu, 2006). Ces tensions sont alors appelées « débats » dans la mesure où elles génèrent un échange d'arguments opposés et le partage de visions différentes entre les multiples acteurs impliqués dans l'innovation (Isaken et Ekvall, 2010). Elles sont susceptibles de se révéler constructives et vertueuses si elles conduisent les individus à capitaliser sur l'expérience vécue (Lu *et al.*, 2011). Un second ensemble de travaux a davantage pointé les tensions négatives, appelées « conflits », que peut générer l'innovation au travers des pressions exercées (Isaken et Ekvall, 2010). Ces conflits peuvent relever de la dimension affective (Desivilya *et al.*, 2010), mais ils peuvent aussi être liés à une montée des exigences non suivie de moyens plus importants, ce qui génère du stress chez les salariés (Pohl et Desrumaux, 2014).

1.3 Un modèle d'analyse et de gestion des paradoxes

Des PME reconnues comme un acteur croissant de l'innovation au plan économique, mais des recherches qui jusqu'ici se sont majoritairement cantonnées à un regard instrumental ou contingent : nous proposons ici un nouveau regard sur le lien GRH-innovation au sein des PME, en particulier pour y reconnaître les tensions qui font partie de la vie des organisations.

Nombreux sont les cadres théoriques qui ont été développés et proposés pour expliciter et analyser les tensions organisationnelles. Parmi toutes les approches disponibles figure le courant d'analyse des paradoxes organisationnels. Cette notion de paradoxe a donné lieu à une production académique conséquente (Clegg et al., 2002), qui n'a pas toujours dissipé une

certaine confusion sémantique, lorsque notamment les termes de tension, contradiction et paradoxe sont utilisés de manière interchangeable. A la suite de Cameron et Quinn (1998), mais aussi de Lewis (2000), nous parlerons ici de paradoxe au sens d'éléments d'organisation contradictoires mais inter-reliés et qui se poursuivent dans le temps. Alors que dans une tension ou une contradiction un choix entre les deux polarités antagonistes est possible, ce choix n'existe pas avec le paradoxe, car les deux polarités en tension sont durablement interdépendantes. Les paradoxes sont donc des « *contradictions durables, voire permanentes, entre des éléments qui apparemment s'excluent l'un l'autre mais coexistent malgré tout* » (Cameron et Quinn, 1998, p.2).

Cette approche en termes de paradoxes s'avère particulièrement féconde en GRH, et les travaux y ayant recours se sont développés ces dernières années. Bollecker et Nobre (2016) l'ont utilisée pour comprendre et modéliser les attitudes des managers de proximité. Grimand et al. (2018) ont également recouru à cette approche pour penser le déploiement des outils de gestion. Le travail doctoral de Bernard (2019) s'est tout récemment basé sur la relation paradoxale entre le bien-être au travail et la performance de l'entreprise, renouvelant le regard sur les problématiques de santé au travail.

Parmi les théorisations possibles des paradoxes, notre choix se porte sur celle de Jarzabkowski et al. (2013). Celle-ci part de quatre principaux paradoxes déjà bien identifiés : le paradoxe de l'organisant, qui correspond à la tension durable entre intégration et différenciation ; celui de performance, qui désigne les conflits entre objectifs et critères contradictoires ; le paradoxe d'appartenance, qui pointe la tension durable entre une identité de groupe et celle d'organisation ; et celui d'apprentissage, où il s'agit à la fois d'apprendre du passé et de désapprendre pour faire face aux contextes nouveaux. Jarzabkowski et ses collègues ont développé une modélisation qui présente l'intérêt de montrer que ces paradoxes ne sont pas parallèles mais bien inter-reliés. Les organisations les gèrent par quatre réponses possibles : la scission, qui consiste à séparer les acteurs aux objectifs contradictoires ; la suppression, revenant à donner la priorité à certains objectifs plutôt qu'à d'autres ; l'opposition, qui se manifeste lorsqu'on organise la confrontation ; et l'ajustement, où les acteurs adaptent en partie leurs pratiques de travail pour supporter les tensions.

Ces paradoxes sont présents en général dans les pratiques et outils de gestion, et ils le sont tout particulièrement dans les pratiques de GRH : évaluation de la performance, méthodes d'intégration organisationnelle, fiches de poste... Nous pouvons donc aisément appliquer la modélisation de ces paradoxes et de leurs résolutions au contexte plus précis des pratiques de GRH en PME. Nous proposons en outre d'y adjoindre la dimension de l'innovation comme résultat possible de ces paradoxes, car la littérature a établi depuis longtemps que la conjonction de forces en tension nourrissait l'innovation (Andriopoulos et Lewis, 2008). L'agencement de ces différentes « briques » - les pratiques de GRH, les paradoxes, l'innovation induite - nous permet de proposer un modèle d'analyse de ces paradoxes et leur impact sur l'innovation, repris dans le tableau 1. La contribution des pratiques de GRH à l'innovation sera étudiée au travers des paradoxes qu'elles renferment et des effets produits par les modalités de pilotages mises en œuvre. A titre d'illustration, une acceptation de ces tensions contradictoires est susceptible de produire un cercle vertueux.

Tableau 1 : modélisation des paradoxes au cœur de la relation entre la GRH et l'innovation

<i>Pratiques de GRH</i>	<i>Paradoxes</i>	<i>Résolutions possibles</i>	<i>Impact</i>
Recrutement et intégration	Organisant	Scission, suppression, opposition, ajustement	Innovation, via le portage durable de forces en tension
Evaluation et rétribution	Performance		
	Appartenance		
	Apprentissage		
Gestion des compétences et des carrières			

Nous appliquerons ce cadre théorique à l'étude de l'impact de la GRH au service de l'innovation dans les PME. Dans quelle mesure la mise en œuvre de pratiques de GRH censées stimuler l'innovation génère-t-elle tout ou partie de ces paradoxes ? Et surtout, comment ces paradoxes peuvent-ils être gérés, et pour quels impacts en termes d'innovation ?

2. Le cas Fonction:Support, une jeune entreprise caractérisée par l'innovation et des pratiques managériales spécifiques

Nous proposons ici l'étude du cas d'une jeune entreprise de conseil à la croissance rapide (2.1). Pour décrire cette société, nous commencerons par l'« aval » et l'« amont » de notre cadre d'analyse, autrement dit son caractère innovant (2.2) et ses pratiques de GRH particulières (2.3).

2.1 Contexte du cas et méthodologie

Le cas a fait l'objet d'une étude qualitative afin d'identifier les paradoxes au cœur de la relation entre la GRH et l'innovation en PME, et de comprendre la manière dont ils sont pilotés (ou non) par les dirigeants. La méthode de l'étude de cas est adaptée pour s'intéresser à des phénomènes complexes (Yin, 2012). Le cas retenu est celui d'une entreprise récente, fondée en 2011 : Fonction:Support (F:S).

Encadré 1 : méthodologie employée pour l'étude de cas

19 entretiens ont été menés entre juillet 2019 et janvier 2020, soit près d'un salarié sur deux :

- 3 entretiens non structurés successifs ont été conduits auprès des dirigeants pour retracer leur parcours, identifier les choix stratégiques effectués lors de la création et du développement de l'entreprise, ainsi que pour comprendre les pratiques de GRH déployées au sein de F:S ;
- 16 entretiens individuels ont ensuite été conduits, par « effet boule de neige » (Miles et al., 2013), avec des collaborateurs de Grenoble, Lyon et Nantes. Le guide d'entretien utilisé lors des échanges était composé des thèmes suivants : l'itinéraire du collaborateur, l'entreprise et sa stratégie, et la GRH. Les entretiens ont duré 23h au total et ont été retranscrits au travers d'une prise de notes exhaustive.

En complément de ces entretiens, un workshop a été organisé fin janvier 2020, à la demande des dirigeants, pour bénéficier d'un effet miroir sur leur offre de recrutement innovante. Ces

échanges, en présence de chercheurs et d'un praticien, nous ont permis de collecter de nouvelles informations.

F:S est née en 2011 à la suite de la rencontre entre Julien et Didier, anciens étudiants du même Master Entrepreneuriat. Tous deux développent très tôt une forte conviction : les fonctions supports constituent un véritable moteur d'innovation et de transformation des entreprises, mais largement sous-utilisé. Leur credo entrepreneurial se constitue alors : « *Les fonctions dites support se voient comme contrôle des autres, on se dit que là il y a quelque chose qui ne colle pas, il y a plus malin à faire que cela* » (dirigeant 2).

Cette vision s'avère rapidement payante, comme en témoignent les premiers contrats signés avec plus d'une centaine de clients entre 2011 et 2013. Désireux de poursuivre leur développement, les dirigeants font le pari d'ouvrir une nouvelle agence à Lyon en 2014. La croissance amorcée s'est ensuite poursuivie par l'implantation d'une troisième agence à Nantes et la création d'un siège à Grenoble en 2016. Depuis, l'entreprise ne cesse de consolider sa croissance et envisage de nouvelles implantations. Les services proposés ont permis à F:S de multiplier son chiffre d'affaires par 10 en 7 ans et de compter 300 clients. On recense aujourd'hui environ 40 collaborateurs au sein de l'entreprise.

2.2 Une jeune entreprise innovante dans son organisation et ses services

F:S est une entreprise de conseil, dont l'offre initiale consiste à accompagner ses clients dans la structuration et la gestion de ses fonctions support. Si l'entreprise réussit son démarrage avec ce premier modèle, son approche est rapidement de plus en plus marquée par l'innovation, tant dans sa propre organisation que dans les services qu'elle se met à développer.

Innover dans l'organisation interne est un *leitmotiv* entretenu par les deux dirigeants. Un premier aspect visible en est le recours étonnant, pour une entreprise en création, à des techniques de planification du temps de travail très poussées. Chaque collaborateur est invité à planifier sa semaine en indiquant les temps associés aux différents projets prévus : « *Le suivi d'activité avec le pilotage du temps à la demi-heure, ça m'avait surpris à mon arrivée, mais cette dimension structurante est encore plus forte* » (développeur d'affaires). Un deuxième aspect de l'innovation organisationnelle interne est la mise en place, dès le démarrage, d'un système d'apprentissage formalisé. Chaque projet réalisé est résumé au sein d'une base de connaissances interne qui s'enrichit progressivement : « *Pour chaque projet, on utilise notre outil de suivi maison. (...) Les project managers mettent à jour leur suivi et à la fin ils peuvent capitaliser sur ce qu'ils ont vécu : compétences mobilisées, points de vigilance, etc.* » (développeur d'affaires). Un troisième aspect de l'innovation interne à l'organisation de F:S est le principe de l'agenda commun : le planning est collectif, organisé par activité et découpé par territoire. « *Toute personne de l'agence y a accès ! Nous n'avons pas d'agenda personnel, on n'a jamais fait ça ! (...) C'est un outil d'information de la disponibilité et de visibilité pure.* » (dirigeant 2).

F:S n'est pas seulement une entreprise innovante dans son organisation interne, elle se démarque aussi par son innovation de services. Dès son démarrage, au lieu de proposer des prestations ciblées pour gagner la confiance, F:S se lance à contre-courant : « *Comme des kamikazes, au lieu d'avoir une offre avec un couple produit-marché unique et claire, on définit une offre très large : organisation, achat, RH, marketing et communication, qualité... Pourquoi ? Parce qu'on voulait expérimenter et apprendre, et parce qu'on pressent que la valeur est plus dans la façon de gérer les projets que par les connaissances par métier* » (dirigeant 1). Les dirigeants n'hésitent donc pas à prendre des risques, par exemple en créant

une agence à Lyon au bout de trois ans seulement de fonctionnement. Ils connaissent à cette occasion un de leurs premiers échecs, ne parvenant pas à reproduire dans cette agence le mode de fonctionnement et la culture de départ. Ce type d'échec, couplé au dialogue noué avec divers acteurs de leur écosystème, a stimulé les dirigeants pour opérer un renouvellement stratégique : les valeurs sont formalisées en 2016 - audace, engagement, partage, bienveillance – et la vision écrite peu après : devenir un leader de la transformation des hommes et des organisations. Trois offres sont désormais mises en avant : le management de projet, l'offre de recrutement et les solutions digitales. L'innovation de service est surtout présente dans l'offre de recrutement, qui se concrétise par le « talent program » décrit dans l'encadré 2.

Encadré 2 : l'offre de services « Talent program »

L'innovation de service phare de F:S réside dans son offre de recrutement. Le « talent program » consiste à vendre aux clients en quête de nouveaux talents une triple prestation :

- un diagnostic 360 degrés, pour mettre au point en une semaine une stratégie de recrutement et le plan projet de structuration de la fonction du futur talent|
- un recrutement, avec une embauche par F:S, qui met le cadre à disposition du client pendant six mois
- un accompagnement : accès à l'expertise et aux outils de F:S, *coaching* individualisé, six modules de formation, suivi de projet structuré, priorisation et décisions tactiques mensuelles, mesure et suivi des résultats.

Le « talent » recruté par F:S pour son client est donc salarié de F:S pendant les six premiers mois, mais mis à disposition du client qui peut se familiariser avec lui et l'apprécier *in vivo*. Au terme des six mois, le client décide ou non d'embaucher la personne. En deux ans, F:S a déjà vendu 90 prestations de ce type avec 98% d'embauche en fin de programme et 94% de talents toujours en poste après 2 ans.|

2.3 Une culture et une GRH particulières

Parmi les quatre valeurs de l'entreprise, celles de bienveillance et de partage se concrétisent dans des aspects visibles de la culture organisationnelle, avec des rituels forts : « *A 8h30, on prend tous un temps ensemble au petit-déjeuner : temps convivial pas obligatoire, mais sympa et en l'occurrence tout le monde est là. La journée, on fait en général une pause collective vers 10h30, dehors ou en jouant des fléchettes, mais sans se scinder* » (développeuse d'affaires). Ces rituels sont d'autant plus acceptés et suivis qu'ils permettent de la coordination : « *Les petits déj, c'est pas anodin : cela nous permet d'avoir un moment collectif, notamment pour les project managers qui sont autour de 80% chez les clients. (...) Les pauses de midi, on prend 1h30, c'est ça qui a créé la culture F:S* » (responsable de talent). Les rituels sont complétés par des réunions hebdomadaires, un séminaire de mi-exercice par agence, ainsi que par un séminaire annuel rassemblant l'ensemble des acteurs de la PME.

Au-delà de la culture, la singularité de F:S se repère et se vit dès le processus de recrutement. Beaucoup de collaborateurs rencontrés nous ont dit avoir été interpellés et séduits par le style de rédaction des annonces, puis le premier entretien téléphonique : « *Je suis tombée sur l'offre de consultant RH de F:S : je me suis dit 'ça a l'air sympa cette boîte' ! C'était principalement le ton employé, [et] dans les mails on met des smileys...* » (chef de projet). Le siège reçoit aujourd'hui près de 300 candidatures par poste ouvert, et fait une première sélection

à partir d'un formulaire que remplit le candidat ; l'un des dirigeants intervient ensuite pour mener un entretien dit « de posture », sur la personnalité et sa correspondance avec les valeurs de F:S. Les dirigeants préfèrent s'entourer de collaborateurs jeunes qui n'hésiteront pas à faire preuve d'audace pour mener à bien les projets stratégiques qui leur seront confiés. « *On a (...) un concept innovant : s'appuyer sur des gens jeunes pour gérer des concepts stratégiques !* » (directeur d'agence). La sélection se termine enfin au niveau de l'agence qui recrute, par un entretien « de compétence », « *avec du stress et des mises en situation en fonction des postes (ex : faire des slides sur un produit)* » (responsable financier). L'intégration se fait enfin par une journée dédiée, avec un parcours découverte et un « vis ma vie » d'une journée pour chacun des quatre grands métiers de l'agence : développeur d'affaires, chef de projet, directeur d'agence, responsable de talent.

Une fois le collaborateur recruté, les rétributions qui lui sont proposées sont moins quantitatives que qualitatives. Le niveau de rémunération est au niveau du marché, et les collaborateurs peuvent bénéficier d'augmentations semestrielles ou annuelles à partir de critères bien définis : « *On ne vient pas ici pour la rém mais pour l'aventure.* » (responsable de talent). Plusieurs rétributions qualitatives sont identifiées par les collaborateurs : des conditions de travail jugées « *bonnes car les locaux sont bien pensés, accessibles, des super écrans confortables, le téléphone est compris, l'ordi portable...* » (développeuse d'affaires) ; de la reconnaissance au sein d'« *une entreprise dans laquelle on se sent bien, car on fait attention à nous* » (chef de projet) ; et un projet quasi-missionnaire, consistant à faire grandir les entreprises : « *L'objectif est de changer le monde, ou de participer à ce changement ! La vision, c'est d'être leader de la transition des hommes et des organisations* » (développeur d'affaires). Tous ces sujets sont abordés lors des entretiens semestriels d'évaluation, même si ce temps d'échange formel n'empêche pas une évaluation continue permettant si nécessaire de faire des réajustements rapides.

Il est également frappant de constater l'importance de la formation interne et des perspectives d'évolution pour une entreprise de cette taille. Les dirigeants appliquent les six modules de formation du « talent program » à leurs propres salariés : compétences d'architecture, *leadership*, intelligence émotionnelle, pratiques collaboratives, pensée usage et action systémique en constituent le menu. Pour autant, ces formations ne sont pas comptabilisées dans un compte personnel de formation ni un plan de formation en tant que tel. Les perspectives d'évolution existent bel et bien : « *La majorité des salariés entre comme chef de projet ; on peut après devenir responsable de talent, développeur d'affaires...* » (responsable financier). Quant au système de gestion du temps de travail, il apparaît assez encadré par l'entreprise qui définit des horaires collectifs incluant des pauses officielles. En prime, certains collaborateurs dépassent à leur initiative le cadre du travail durant leur temps personnel : « *Je finis parfois le soir ce que je suis en train de faire, souvent entre 5 mn et une demi-heure de code* » (développeur informatique).

3. Interprétation et discussion : GRH-innovation, une relation s'enrichissant de multiples paradoxes

Des collaborateurs très jeunes réalisant des missions stratégiques, un suivi très formalisé du temps de travail mais aussi beaucoup d'autonomie, un réel développement de compétences sans véritable plan de formation : le cas F:S échappe aux classifications habituelles. Mais quels liens entretiennent ses pratiques de GRH avec l'innovation constatée ? L'analyse de ces pratiques conduit à y relever plusieurs paradoxes organisationnels (3.1), en l'occurrence pilotés

pour engendrer l'innovation (3.2). L'analyse de ces paradoxes nourris par la GRH, avec des modalités vertueuses et d'autres qui le sont moins, contribue à un enrichissement de la littérature (3.3).

3.1 Des pratiques de GRH porteuses de paradoxes organisationnels identifiés et assumés

Les paradoxes identifiés par Jarzabkowski *et al.*, 2013 sont bien présents dans le cas de F:S. Induits par les pratiques de GRH, ils sont recherchés et assumés par la direction :

- le paradoxe de l'organisant se repère par la tension durable entre intégration et différenciation. Chez F:S, l'intégration se manifeste par de forts rituels collectifs : petit-déjeuner quasi-obligatoire, pauses prises ensemble, discussions et débats sur les sujets impulsés par les collaborateurs, agenda collectif et transparent... Et pour autant, la direction n'a de cesse d'appeler chacun à avoir une pensée spécifique, et accepte très bien les écarts au fonctionnement normé, comme un chef de projet le reconnaît volontiers : « [Même si] *On se ressemble tous dans les valeurs, on ne va jamais nous dire 'Tu dois faire comme ça', la façon d'être dans les entreprises est très personnelle* ». Ce paradoxe est pleinement accepté par les collaborateurs de F:S, qui perçoivent l'intérêt de créer un collectif fort tout en prenant en compte les particularités de chacun. Ils n'hésitent pas à s'exprimer librement lors des temps d'échange organisés par les dirigeants.
- Le paradoxe de performance, qui désigne les conflits entre objectifs et critères contradictoires, est bien présent dans le management au quotidien de F:S. Un critère de performance mis en avant est le respect rigoureux du nombre de jours planifiés pour une intervention, mais cela n'empêche pas les écarts au planning et les débordements : « *Chaque semaine je projette ma semaine suivante, j'ai une quasi-totale liberté, ensuite on a une gestion de priorités avec la directrice d'agence. Et pour ma part, il y a beaucoup de ratés et je fais des choses en temps caché...* » (responsable de talent). Ce paradoxe fait l'objet de stratégies d'adaptation mises en place par les collaborateurs. Le paradoxe de performance se repère également au niveau de l'évaluation individuelle, qui conjugue proximité et adhésion aux valeurs d'une part, suivi implacable des résultats d'autre part : « *On a des suivis de projets, moi c'est toutes les quatre semaines, et on essaye de corriger le tir. Après, les grandes décisions, elles sont dirigées par la data, il n'y a pas de place pour le feeling !* » (chef de projet).
- F:S n'échappe pas au paradoxe d'appartenance, qui pointe la tension durable entre une identité de groupe et celle d'organisation. Les valeurs proclamées, les séminaires de cohésion, les modules de formation par lesquels passent tous les collaborateurs construisent une très forte identité d'organisation ; mais dans le même temps, F:S distingue un siège et des agences, et distribue des rôles et des postes de plus en plus différenciés. Le symbole de ce paradoxe est peut-être le grand écran de télévision installé au siège de Grenoble, qui permet de voir les collaborateurs de l'agence de Nantes en temps réel et constitue une sorte de fenêtre ouverte sur un autre groupe. Ce paradoxe est accepté par les membres de F:S en raison de la forte croissance de l'entreprise.
- Enfin, le paradoxe d'apprentissage, où il s'agit à la fois d'apprendre du passé et de désapprendre pour faire face aux contextes nouveaux, n'est sans doute pas le moindre chez F:S. D'une part, la société assume son parti-pris initial de la société de placer des jeunes collaborateurs en situation de piloter des projets stratégiques. D'autre part, tout en

continuant à recruter plus sur le comportement que le savoir-faire, son évolution vers une offre de digitalisation s'est appuyée sur des retours d'expérience externes : « *On a sollicité des personnes externes qui sont en avance sur ces points-là. On s'est appuyé sur elles pour qu'elles transmettent leurs connaissances lors des comités stratégiques et des comités de développement* » (chef de projet). Ce paradoxe est particulièrement stimulant pour les collaborateurs de F:S en raison de la confiance octroyée par la direction et du soutien témoigné au travers de l'accompagnement proposé.

3.2 Des paradoxes reliés entre eux et pilotés pour favoriser l'innovation

Une des clefs de compréhension de la croissance de F:S est sans doute que ces différents paradoxes ne sont pas cloisonnés mais reliés, l'un soutenant ou favorisant l'autre. Ainsi, le paradoxe d'apprentissage, consistant à apprendre et à désapprendre tout le temps, n'est tenable que si les différents chefs de projet sont solidaires et échangent depuis leurs périmètres respectifs et complémentaires : le paradoxe d'appartenance vient donc nourrir le paradoxe d'apprentissage. De même, tenir le paradoxe de performance, où il s'agit de conjuguer des critères d'efficacité à la fois très quantitatifs et qualitatifs, est facilité par une normalisation du temps de travail et des outils qui acceptent des écarts et des différences individuelles : le paradoxe d'organisant peut ainsi soutenir le paradoxe de performance.

Ces différents paradoxes ne sont pas seulement présents et inter-reliés, ils sont également pilotés pour favoriser l'innovation. Trois paradoxes en particulier ont un effet bénéfique :

- d'abord, le paradoxe de l'organisant. Celui-ci est cultivé par les dirigeants qui cherchent, en particulier par la pratique des débats internes, à susciter autant l'affirmation individuelle que le lien : cela génère de la divergence et de la convergence, modalités bien identifiées dans les méthodes de créativité. Ce paradoxe semble se résoudre par la suppression, revenant à donner un poids plus fort à l'intégration au détriment de la différenciation.
- Ensuite, le paradoxe d'apprentissage est également favorable à l'innovation, car il permet à de jeunes consultants sans expérience d'oser accepter de piloter des projets dans des domaines nouveaux. Il est résolu par de l'ajustement, lorsque les consultants puisent des solutions dans la base d'expériences communes ou vont consulter les dirigeants.
- Enfin, le paradoxe de performance contribue lui aussi à l'innovation : si le respect des temps et de la planification permet de tenir les objectifs financiers de la jeune société, il libère en partie du temps aux collaborateurs et aux dirigeants qui ainsi prennent du recul et imaginent les ajustements et les opportunités futures. Ce paradoxe est géré par de l'ajustement individuel, les acteurs adaptant en partie leurs pratiques, quitte à compenser des difficultés d'organisation par une agilité organisationnelle individuelle ».

Le paradoxe d'appartenance est peut-être le moins en lien avec l'innovation : la multiplicité et la superposition des rôles sont plutôt sources de flexibilité pour l'organisation. Ce paradoxe est résolu avec la croissance de l'entreprise, par scission : les bureaux qui servent aujourd'hui à la fois de siège et d'agence pour Grenoble vont être consacrés exclusivement à l'agence, et le siège va s'installer dans de nouveaux locaux spécifiques. Le tableau 2 synthétise ces résultats en mettant à jour notre modèle initial. Nos résultats soulignent que certaines pratiques de GRH suscitant l'innovation reposent sur des paradoxes de différentes natures. Ces tensions contradictoires ont généré un cercle vertueux en matière d'innovation en raison des stratégies actives déployées.

Tableau 2 : pratiques de GRH, paradoxes induits et impacts dans le cas F:S

<i>Pratiques de GRH</i>	<i>Paradoxes</i>	<i>Résolutions</i>	<i>Impact</i>
Forte culture commune et rituels collectifs ET invitation constante au débat et à la différenciation individuelle	Organisant	Suppression : priorité donnée à l'intégration collective	Innovation, via la créativité nourrie par de la divergence et de la convergence
Suivi rigoureux des temps dédiés aux projets ET tolérance aux écarts et aux fonctionnements individuels différents	Performance	Ajustement : adaptation des pratiques de travail individuelles	Innovation, via un temps dégagé pour pour s'adapter aux évolutions du contexte et attentes (stratégie, projets...)
Un même processus de recrutement et une même « matrice » de formation pour tous ET des rôles de plus en plus différenciés	Appartenance	Scission : les territoires des entités se précisent et se différencient	Flexibilité, via une division du travail progressivement plus marquée
Des jeunes consultants avec peu d'expérience ET des projets stratégiques	Apprentissage	Ajustement : usage de la base d'expérience partagées et recours aux dirigeants	Innovation, par l'audace induite chez les jeunes consultants

3.3 Des modalités de pilotage inégalement productrices d'innovation

Le modèle auquel nous parvenons confirme la littérature en ressources humaines sur le lien entre paradoxe et innovation : Grimand et al. (2018) avaient déjà montré qu'une gestion délibérée et activée des paradoxes permettait de libérer le potentiel créatif, et c'est ce que nous retrouvons dans le cas étudié. Mais ce dernier permet aussi d'enrichir la littérature disponible sur trois points. D'abord, nous appliquons la modélisation des paradoxes au sujet spécifique des pratiques de GRH au sein des entreprises innovantes, ce qui n'avait pas été fait jusqu'ici. Ensuite, nous décryptons des impacts différenciés pour le pilotage de ces paradoxes, en soulignant que certains d'entre eux sont plus favorables à l'innovation que d'autres. Enfin, nous relevons l'enjeu important du temps de travail dans la gestion de ces paradoxes en PME.

En cultivant ces paradoxes, les dirigeants de F:S obtiennent plusieurs effets vertueux. Nous avons vu qu'avec le paradoxe de performance, le cadrage à la demi-heure des temps de travail permet de s'assurer que les collaborateurs suivent bien les différentes étapes définies dans les délais impartis ; cette forme de contrôle anticipé libère du temps pour les dirigeants, qui peuvent consacrer une bonne partie de leur énergie à (re)penser leur stratégie et à imaginer des services innovants. En outre, le paradoxe de l'organisant nourrit les dirigeants au travers des nombreux rituels mis en place au sein de la structure : ces temps d'échange permettent de capter de nouvelles idées et d'alimenter ainsi leur cycle de réflexions stratégiques. Enfin, le paradoxe d'apprentissage renferme lui aussi une dimension vertueuse : les jeunes consultants de F:S osent faire preuve d'audace lors de la conduite de projets stratégiques ; le programme de formation et la capitalisation des connaissances les rassurent à cet égard.

Il y a cependant dans cette gestion des paradoxes des modalités de pilotage moins vertueuses. Tout d'abord, on peut s'interroger sur la présence de l'autonomie et de la créativité revendiquées par les collaborateurs : dans la mesure où ces derniers veillent à se conformer aux attentes et au cadre définis par les dirigeants, quel est leur vrai niveau d'autonomie ? Ensuite, la diversité des âges, assez faible jusqu'ici, diminue peut-être les opportunités de penser autrement. Enfin, l'innovation chez F:S est pensée par les dirigeants et s'inscrit plutôt dans une logique descendante : des incitations à l'innovation « par le bas » et l'instauration d'espaces de liberté pourraient renforcer la contribution de la GRH à l'innovation.

Conclusion

Cette recherche apporte un éclairage sur les paradoxes se trouvant au cœur de la relation entre la GRH et l'innovation en PME. Leur mise en lumière permet de mieux cerner les contradictions présentes et de rendre compte de leurs interrelations. Si cette étude propose aux dirigeants de PME plusieurs options pour résoudre les paradoxes observés, elle attire également leur attention sur les effets produits en matière d'innovation par les modalités de pilotage retenues. Elle offre ainsi des pistes de réflexion pour organiser la GRH des PME.

Cette recherche reste néanmoins limitée car elle est fondée sur l'étude d'un cas unique, certes explicatif, mais qui pose question quant à la représentativité. Une première voie de recherche consisterait à élargir l'échantillon afin d'accroître la portée des résultats et d'accompagner au mieux les dirigeants de PME. Une deuxième perspective de recherche résiderait dans le suivi longitudinal de l'entreprise F:S en transformation, afin de suivre les paradoxes identifiés et leurs évolutions. Nous appelons ainsi d'autres chercheurs à poursuivre le travail initié dans ce champ encore largement inexploré.

Références

- Adla, L., & Gallego-Roquelaure, V. (2019). *Manager l'innovation en PME: Focus sur la gestion des ressources humaines*, Caen, Éditions EMS.
- Adla, L., & Gallego-Roquelaure, V. (2016). La transformation des pratiques de GRH en PME innovantes. @ *GRH*, 21(4), 47-69.
- Aït Razouk, A. (2014). Mobilisation des ressources humaines et innovation des PME. *Revue Française de Gestion*, 243(6), 107-126.
- Andriopoulos, C. et Lewis M. (2008). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation, *Organization Science*, vol. 20, issue 4, 685-834.
- Antonioli, D., & Della Torre, E. (2016). Innovation adoption and training activities in SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(3), 311-337.
- Barraud-Didier, V., Guerrero, S., & Igalens, J. (2003). L'effet des pratiques de GRH sur les performances des entreprises: le cas des pratiques de mobilisation. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (47), 2-13.
- Ben Mansour, J., Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2017). Les PME et les pratiques de GRH hautement performantes. In St-Pierre, J. et Labelle, F. (eds.). *Les PME, d'hier à demain: Bilan et perspectives*, Québec : Presses Universitaires du Québec.

- Bernard, N. (2019). *Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Grenoble Alpes.
- Bollecker, G., & Nobre, T. (2016). Les stratégies de gestion des paradoxes par les managers de proximité: une étude de cas. *Recherches en Sciences de Gestion*, 113(2), 43-62.
- Brabet, J. (1993). *Repenser la GRH*, Paris. Economica.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1988) "Organisational Paradox and Transformation", in R.E. Quinn & K.S. Cameron (ed.) *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Cambridge, MA, Ballinger Publishing.
- Chowhan, J. (2016). Unpacking the black box: Understanding the relationship between strategy, HRM practices, innovation and organizational performance. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 112-133.
- Clegg, S. R., da Cunha, J. V., & Cunha, M. P. (2002). Management paradoxes: A relational view. *Human relations*, 55(5), 483-503.
- Curado, C. (2018). Human resource management contribution to innovation in small and medium-sized enterprises: A mixed methods approach. *Creativity and Innovation Management*, 27(1), 79-90.
- De Dreu, C. K. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32(1), 83-107.
- De Leede, J., & Loise, J.K. (2005), Innovation and HRM: towards an integrated framework, *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 108-117.
- Defélix, C., Mazzilli, I., & Gosselin, A. (2015). Articuler les politiques de GRH et les stratégies d'innovation: des modèles à l'épreuve des faits. *Revue de gestion des ressources humaines*, 96(2), 60-72.
- Desivilya, H. S., Somech, A., & Lidgoster, H. (2010). Innovation and conflict management in work teams: The effects of team identification and task and relationship conflict. *Negotiation and Conflict Management Research*, 3(1), 28-48.
- Fernez-Walch, S. et Romon, F. dir. (2010), *Le management de l'innovation : de la stratégie aux projets*, Paris, Vuibert, 2^{ème} édition.
- Forth, J., Bewley, H., & Bryson, A. (2006). *Small and Medium-sized Enterprises. Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey*, London: Department of Trade and Industry
- Galindo, G. (2017). À la recherche d'un idéal-type pour caractériser la GRH de la start-up high-tech. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 103(1), 55-70.
- Grimand, A., Oiry, E., & Ragaigne, A. (2018). Paradoxes, modes de régulation et perspectives théoriques. *Revue française de gestion*, 274(5), 71-75.
- Hayton, J. C. (2003). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management*, 42(4), 375-391.
- Isaksen, S. G., & Ekvall, G. (2010). Managing for innovation: The two faces of tension in creative climates. *Creativity and innovation management*, 19(2), 73-88.
- Jarzabkowski, P., Lê, J. K., & Van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization*, 11(3), 245-280.

Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management review*, 25(4), 760-776.

Lu, L., Zhou, F., & Leung, K. (2011). Effects of task and relationship conflicts on individual work behaviors. *International Journal of Conflict Management*, 22(2), 131-150.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2013). *Qualitative data analysis*. London : Sage Publications.

Pohl, S., & Desrumaux, P. (2014). Quelle gestion des ressources humaines face à l'impact de l'innovation sur les conditions de travail ? La qualité de vie au travail comme préoccupation. In Gallouj, F. & Stankiewicz, F. (eds.), *Le DRH innovateur : Management des ressources humaines et dynamiques d'innovation*. Bruxelles : Peter Lang, p. 163-184.

Storey, D. J., Saridakis, G., Sen-Gupta, S., Edwards, P. K., & Blackburn, R. A. (2010). Linking HR formality with employee job quality: The role of firm and workplace size. *Human Resource Management*, 49(2), 305-329.

Sheehan, M. (2014). Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 32(5), 545-570.

Yin, R. (2012). *Applications of case study research* (3rd ed.). Thousand Oaks : Sage Publications.