

# **LE DIRIGEANT DE PME ET SES PRATIQUES DE GRH, LEVIER D'INNOVATION :**

## **APPORT DE LA THEORIE DES ECHELONS SUPERIEURS**

Ludivine Adla

Doctorante, Magellan, Université Lyon 3

[Ludivine.adla@gmail.com](mailto:Ludivine.adla@gmail.com)

Virginie Gallego-Roquelaure

Maître de conférences, IAE, Magellan, Université Lyon 3

[Virginie.gallego@hotmail.fr](mailto:Virginie.gallego@hotmail.fr)

Ludivine Calamel

Professeur, Grenoble Ecole de Management

[Ludivine.calamel@grenoble-em.com](mailto:Ludivine.calamel@grenoble-em.com)

### **Résumé**

La route est encore longue avant que la place de choix occupée par les ressources humaines au sein de l'innovation soit reconnue. Cet article vise à comprendre l'influence du dirigeant de PME sur les pratiques de GRH, levier d'innovation. Afin d'appréhender la relation entre le dirigeant et les pratiques de GRH favorisant l'innovation, la théorie des échelons supérieurs a été couplée aux conventions de GRH de Pichault et Nizet (2013), et une étude qualitative a été menée auprès de quatre PME françaises. Les résultats soulignent les caractéristiques du dirigeant influençant la GRH ainsi que ses spécificités au regard d'innovations.

## Introduction

En 2013, selon un rapport de l'Observatoire des PME, 49% des entreprises engagées dans des processus d'innovation sont des PME<sup>1</sup>. Généralement, dans ce type d'entreprise, le dirigeant trouve ce qu'il ne cherchait pas<sup>2</sup>. Pour autant, quel rôle joue-t-il dans le processus d'innovation ? Comment ses caractéristiques personnelles orientent-elles l'innovation ? A l'instar de de Leede et Looise (2005), nous assimilons l'innovation à l'introduction d'une nouveauté, a minima pour l'organisation établie, celle-ci pouvant s'apparenter à un produit, un service, une technologie ou encore une nouvelle forme d'organisation. Afin de comprendre la relation entre le dirigeant et l'innovation, nous avons mobilisé la théorie des échelons supérieurs de Hambrick et Mason (1984). Ces auteurs partent d'un double postulat : d'une part, les dirigeants ont des logiques d'action qui sont fonction de leur interprétation personnelle et d'autre part, leur perception a trait à leurs expériences, leurs valeurs et leur personnalité. A notre connaissance, aucun chercheur n'a jusqu'à présent mobilisé cette théorie afin de comprendre l'influence du dirigeant sur les pratiques de la gestion des ressources humaines (GRH) favorisant l'innovation en PME. Or, il paraît opportun de mettre en évidence la perception, les valeurs et les caractéristiques personnelles afin d'analyser ce phénomène.

Si le profil du dirigeant n'est pas étranger à l'introduction de l'innovation au sein de la structure, le constat est similaire concernant l'opérationnalisation de la GRH. De nombreux auteurs ont montré que les caractéristiques personnelles du dirigeant avaient une influence sur la GRH en PME (Mahéde Boislandelle, 2015 ; Torrès et Enrico, 2014). Ce phénomène est renforcé par le fait que c'est bien souvent la fonction RH qui est gérée par le dirigeant lui-même. En outre, la convention discrétionnaire, associée à la configuration entrepreneuriale, de Pichault et Nizet (2013) apporte des éclaircissements sur les pratiques de GRH effectives des PME : peu formalisées, les politiques RH ne sont pas clairement définies et peu reliées à la stratégie. Ainsi, la relation fusionnelle du couple dirigeant-GRH voit son équilibre bousculer par l'innovation que le dirigeant affectionne particulièrement.

Defélix (2014) ne manque pas de rappeler le rôle majeur joué par le capital humain dans les processus d'innovation. L'auteur pointe la nécessité d'aligner les ressources humaines sur les stratégies d'innovation. Autrement dit, il souligne l'enjeu d'une définition de politiques RH favorisant l'innovation. Le dirigeant doit être en mesure de concilier GRH et innovation au sein de sa PME, impératif auquel il ne peut se soustraire. Paradoxalement, si de nombreux travaux portent sur les grandes entreprises (Defélix et *al.*, 2015), peu de recherches académiques se sont intéressées à la GRH et à l'innovation en PME (Corbett-Etchevers et *al.*, 2013).

Cette recherche vise donc à comprendre, comment le dirigeant influence les pratiques de GRH favorisant l'innovation ? Afin de répondre à cette problématique, nous mobilisons, dans une première partie, la littérature relative à la théorie des échelons supérieurs, couplée aux conventions de GRH de Pichault et Nizet (2013) (1.). Dans une seconde, nous analysons le cas de quatre PME innovantes ayant fait évoluer leurs pratiques de GRH (2.) et nous terminons par une discussion de nos résultats (3.)

## 1. Le dirigeant et sa GRH : quel ancrage théorique ?

---

<sup>1</sup> URL : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/134000083.pdf> (consultée le 27/04/2015)

<sup>2</sup> Conférence: « L'art d'innover. Du geste artistique à la posture entrepreneuriale », Chaire Capital Humain et Innovation, Grenoble IAE.

La relation entre le dirigeant et la GRH, levier d'innovation a été analysée au regard de la convention discrétionnaire (1.1.) combinée à la théorie des échelons supérieurs adaptée à la PME (1.2.).

### ***1.1. Des pratiques de GRH discrétionnaires favorisant l'innovation***

La GRH en PME se construit chemin faisant et évolue en fonction des besoins de l'entreprise. Elle présente des faiblesses latentes, identifiées par D'Amboise et Garand (1995), qui sont relatives à un manque de ressources qui caractérise la PME (Wolff et Pett, 2006), à une absence de compétences en termes de GRH ou encore à une résistance au changement. L'une des particularités de la GRH dans les PME est son caractère informel voire intuitif (Saini et Budhwar, 2008) qui serait inhérent à la forme d'entreprise.

Les pratiques de GRH gravitent au sein d'une PME tendant vers une configuration entrepreneuriale au sens de Pichault et Nizet (2013). Elle se traduit par une entité de petite taille comprenant une centralisation du pouvoir où le dirigeant est à l'origine de la formulation de la stratégie ou de choix à caractère plus opérationnel. Elle repose sur une faible spécialisation accompagnée d'une supervision directe facilitant ainsi la coordination entre les différents acteurs. Cette structure d'entreprise se rapproche de la convention de GRH discrétionnaire proposée par ces mêmes auteurs (Tableau 1).

**Tableau 1. Convention discrétionnaire de Pichault et Nizet (2013, p.167-171)**

Dimensions	Convention discrétionnaire
Effectifs (entrées)	Peu de planification, importance des échos informels et des recommandations à l'intérieur de réseaux de connaissances
Effectifs (départs)	Congédiements sur le champ
Intégration et culture	Loyalisme, esprit maison, prégnance des cultures de métier traditionnelles (fierté du travail bien fait)
Formation	Centrée sur les savoirs et les savoir-faire, faible institutionnalisation, transmission sur le tas, faible importance dans la masse salariale, orientation sur le court terme
Evaluation	Base imprécise, intervention dans la vie privée, critères implicites, effets peu perceptibles
Mobilité	Sur la base de jugements non motivés, mais peu de possibilités effectives
Rémunération	Salaire à la pièce ou à la tâche autonome, salaire au temps aléatoire
Temps de travail	Heures supplémentaires compensées par des arrangements informels, assouplissement de la séparation travail/temps libre
Régulation sociale	Inexistante, primat des relations interpersonnelles

Ces pratiques opérationnelles de GRH s'inscrivent dans le cadre d'une GRH informelle et spécifique au sein de laquelle nous notons une absence de critères prédéfinis.

Cependant, bien que ces pratiques soient informelles et intuitives, elles contribuent à la performance de la PME comme en attestent plusieurs auteurs (Sheehan, 2014 ; Aït Razouk et Bayad, 2011). Torrès et Enrico (2014) dénotent également chez le dirigeant une tendance à recruter un profil similaire au sien. Ses caractéristiques personnelles interviennent donc dans sa décision venant réduire ainsi son objectivité. Un phénomène semblable est observé dans le

cadre de la mobilité interne ou de la rémunération : l'attribution des primes se fait également à la guise du dirigeant (Pichault et Nizet, 2013). L'absence de présence syndicale est fréquente dans les PME, elle résulte d'un choix du dirigeant qui préfère conserver pleinement son pouvoir. Nous constatons que la communication est de nature directe, le plus souvent orale et informelle (Mahé de Boislandelle, 2015).

Defélix (2014, p.234) précise que « *les dynamiques d'innovation ne tiennent dans le temps que si se déploient de véritables stratégies ressources humaines alignées avec la stratégie globale d'innovation* ». La gestion stratégique des ressources humaines apparaît donc être une condition sine qua non. Oke et al. (2012) affirment que pour qu'une innovation soit un succès, elle doit être soutenue par la GRH. Pour ce faire, l'instauration de politiques RH est susceptible de développer une culture propice à l'innovation qui permettrait également à l'entreprise de réaliser ses buts organisationnels. Récemment, Sheehan (2014) a démontré que la formation, la gestion stratégique des collaborateurs, le recrutement et l'intégration, le partage de l'information font entre autres partie des pratiques de GRH contribuant de manière significative à l'innovation. L'autonomie, la diversité des missions offertes par le poste occupé, la reconnaissance ou encore la mise en place d'équipes projets favorisaient l'innovation (Pichault et Picq, 2013). Néanmoins, dans certains cas, il est important de préciser que les pratiques de GRH ne sont pas systématiquement alignées sur la stratégie de l'entreprise et par conséquent, celles-ci ne sont pas en mesure de soutenir suffisamment l'innovation (Cooke et Saini, 2010). Corbett-Etchevers et al. (2013) préconisent de s'appuyer sur une politique de GRH intégrée aux dynamiques d'innovation pour mieux les gérer. Ils précisent qu'au sein des PME, l'impact de l'innovation sur la GRH ne s'inscrit pas dans une perspective déterministe mais volontariste au sein de laquelle le dirigeant joue un rôle clé.

Au regard des différents travaux, Laursen et Foss (2014) appellent à de nouvelles recherches : les mécanismes reliant la GRH et l'innovation restent encore insuffisamment compris. C'est la raison pour laquelle, il paraît opportun de mener une étude sur le lien entre GRH et innovation au travers du profil du dirigeant.

## ***1.2. La théorie des échelons supérieurs adaptée à la PME***

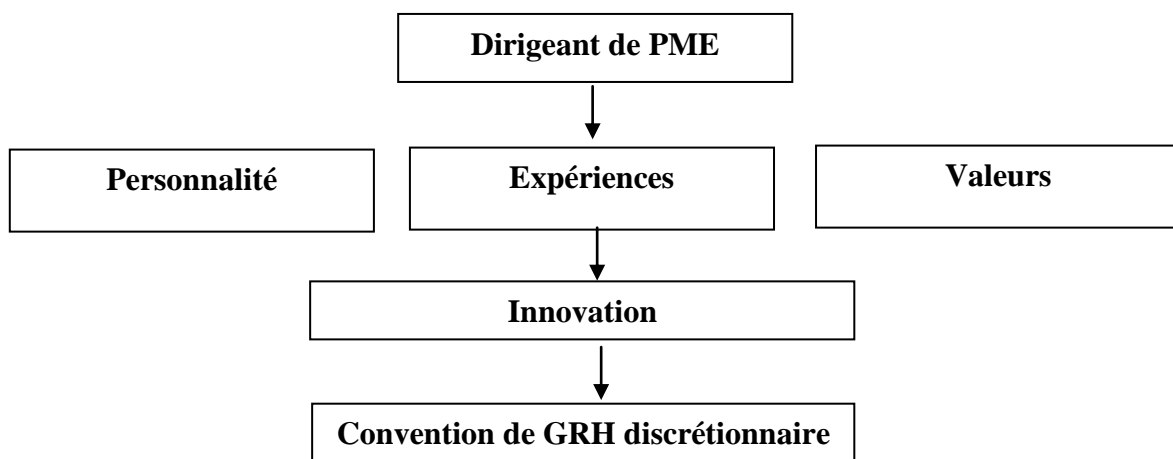
Bien que la centralisation du pouvoir, à travers le contrôle exercé au quotidien par le dirigeant, peut inhiber les capacités d'innovation détenues en interne (Julien et Carrier, 2002), l'innovation a su trouver sa place au sein des PME (Vossen, 1998). Si les PME sont en partie désavantagées par les caractéristiques intrinsèques, elles disposent de nombreux leviers pour innover. Parmi leurs prédispositions, la flexibilité organisationnelle (Hausman, 2005) fondée sur la capacité d'adaptation au changement qu'elle confère aux PME constitue une source d'innovation incontestable. Le dirigeant joue également un rôle déterminant : la théorie des échelons supérieurs de Hambrick et Mason (1984) permet d'apprécier la relation entre le dirigeant et l'innovation.

Ces auteurs considèrent que les résultats de l'entreprise, son niveau de performance ainsi que la stratégie choisie pour atteindre les buts organisationnels sont influencés par les caractéristiques des dirigeants. Ces derniers ayant une rationalité limitée et un champ de vision relativement étroit, les auteurs préconisent de ne pas s'intéresser uniquement à ces individus mais d'élargir l'étude à l'ensemble de l'équipe de direction. Dès 1987, ces auteurs proposent une variable modératrice : la discrétion managériale, se traduisant par une influence des caractéristiques personnelles des dirigeants sur les choix stratégiques à condition que celle-ci soit élevée. Une seconde variable modératrice est venue se greffer au modèle théorique revisité par Hambrick en 2007, il s'agit de l'exigence de la fonction managériale suggérée par Hambrick et al. (2005). Ces derniers observent le phénomène suivant : plus les

exigences de la fonction de dirigeant sont renforcées, plus l'influence des caractéristiques personnelles sur les choix stratégiques est prégnante. Cet effet de levier s'explique par une réduction de la rationalité du dirigeant face à la pression. Hambrick (2007) précise que la théorie des échelons supérieurs peut être utilisée pour appréhender l'influence des caractéristiques personnelles d'un seul individu à l'image du dirigeant.

En outre, si les spécificités de la PME peuvent être appréhendées sous l'angle de la proximité, celle-ci est avant tout le fruit de décisions prises par le dirigeant (Torrès et Enrico, 2014). Se basant sur ses préférences, reflet de la dimension cognitive, le dirigeant va influencer ses choix stratégiques et donc le comportement organisationnel en fonction de sa perception. Ces éléments convergent avec les postulats avancés par Hambrick et Mason (1984) pour qui la perception du dirigeant est fonction de sa personnalité, de ses expériences et de ses valeurs. Elle permet d'avoir un regard nouveau sur les liens entre la GRH et l'innovation à travers les caractéristiques du dirigeant compte tenu de la grille de lecture qu'elle offre (Figure 1).

**Figure 1. De la théorie des échelons supérieurs à la convention discrétionnaire de GRH**



L'une des spécificités de la PME est sans nul doute son dirigeant, l'étude de son profil constitue une étape inévitable. Si les PME sont hétérogènes, il va de soi que les dirigeants demeurent hétéroclites comme le soulignent Messeghem et Sammut (2011) au travers d'une typologie allant de l'entrepreneur « innovant » au « *life style* ». Qu'en est-il dans les faits ?

## **2. Quatre PME à l'épreuve des faits**

Une étude qualitative a été réalisée auprès de quatre PME (2.1.) pour comprendre le rôle du dirigeant lors de la mise en place de pratiques de GRH favorisant l'innovation (2.2.).

### **2.1. Méthodologie**

Notre étude s'est déroulée entre novembre 2014 et juin 2015. Au regard de notre problématique et de la visée compréhensive qui sous-tend notre recherche, nous avons opté pour une étude qualitative.

L'étude de cas multiples permet d'expliquer des dynamiques ou des processus complexes suite à un examen détaillé des phénomènes observés (Yin, 2012). L'auteur rappelle qu'il est

primordial de s'intéresser aux acteurs ainsi qu'à leurs actions en les situant dans le contexte au sein duquel ils interagissent en soulignant également que « *les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas évidentes* » (2012, p.4).

Pour sélectionner les PME, nous avons prédéfini deux critères :

- taille: nous avons choisi des PME comptant au moins 50 salariés afin de pouvoir apprécier les enjeux de la GRH, plus difficilement repérables dans des petites entreprises.
- stratégie d'innovation : afin de nous assurer du caractère innovant de ces PME, nous avons échangé au préalable avec leur dirigeant et/ou DRH.

En définitive, quatre PME ont été sélectionnées (Tableau 3).

**Tableau 3. Présentation du terrain d'étude**

	<b>Manufacprim</b>	<b>Buroteck</b>	<b>Persontop</b>	<b>Mainindustri</b>
Secteur d'activité	Imprimerie	Société de services	Intermédiation sociale	Maintenance industrielle
Effectifs	130	52	100	160
Chiffre d'affaires en 2013	18,6 millions d'euros	2,9 millions d'euros	11,6 millions d'euros	16,4 millions d'euros

Pour cerner le profil du dirigeant de PME, nous avons opté pour la méthode du récit de vie. Celle-ci nous est parue pertinente pour comprendre la personnalité du dirigeant et identifier ses expériences et ses valeurs. Au total, 6 récits de vie ont été récoltés.

Nous avons ensuite choisi de réaliser des entretiens semi-directifs auprès des personnes clés en matière d'innovation et des DRH/RRH pour structurer les entretiens tout en offrant une certaine liberté aux personnes rencontrées. Au total, 18 entretiens semi-directifs ont été menés. Les thèmes du guide d'entretien étaient les suivants : *fonction RH, pratiques de GRH, décision d'innover et mise en place de l'innovation*.

Les 6 récits de vie et les 18 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 57 minutes, ont été enregistrés et intégralement retranscrits<sup>3</sup>.

Nous avons consulté des documents internes (grilles d'évaluation, programmes de formation...) qui ont fait l'objet d'une analyse.

Une analyse thématique manuelle a été réalisée à l'aide d'une grille thématique (Tableau 4) faisant apparaître différents thèmes divisés eux-mêmes en plusieurs sous-thèmes. Un workshop visant à restituer les résultats aux quatre PME et à des chercheurs spécialistes du domaine nous a permis d'affiner notre analyse et d'aboutir à des résultats.

**Tableau 4. Grille thématique**

<b>Thèmes</b>	<b>Sous-thèmes</b>
---------------	--------------------

<sup>3</sup> Un code a été établi pour regrouper les personnes interrogées : Dirigeants (PDG et DG), Encadrement de direction (composé de directeur et chef de service appartenant au comité de direction), Encadrement (composé de responsables ayant un rôle intermédiaire), Personnel.

Le dirigeant est susceptible d'orienter la GRH	Le profil du dirigeant
	Les pratiques de GRH
	Le profil du dirigeant et la GRH
Il existe une réciprocité entre la GRH et l'innovation	Les types d'innovation
	Les pratiques de GRH favorisent l'innovation
	L'innovation a un impact sur la GRH
Le dirigeant est l'impulseur de l'innovation	Le dirigeant est le maître d'ouvrage
	D'autres personnes clés influencent l'innovation

## 2.2. La GRH et l'innovation en PME, quel rôle pour le dirigeant ?

Pour étudier ce ménage à trois, nous mettons en lumière la relation du couple dirigeant-GRH (2.1.1.) et nous observons son évolution suite à l'introduction de l'innovation (2.2.2.).

### 2.2.1. Les dirigeants et leurs pratiques de GRH, une relation fusionnelle

Au sein de Manufacprim, le recrutement interne est privilégié, le processus n'est pas clairement formalisé, « *je ne crois pas qu'il y ait une règle pour faire, il y a tout à mettre en œuvre pour séduire les gens* » (Manufacprim4/ED) les critères de recrutement sont peu définis et objectifs. « *Le gars a une bonne tête, un bon CV et on l'embauche* » (Manufacprim5/ED). Des collaborateurs ont bénéficié de mobilité interne. L'entreprise ne possède pas de politique salariale, la rémunération est opaque, arbitraire et peu équitable. « *On a eu des écarts de 400 euros quoi pour un même poste et même fonction.* » (Manufacprim4/ED). De nombreuses formations sont réalisées chaque année accompagnées d'autres leviers pour développer les compétences : coaching, autoformation. Les conditions de travail dans l'atelier de production sont difficiles. « *Ils sont devant les plieuses à alimenter les machines et récupérer en sortie. Je pense que le soir, ils doivent être bien explosés.* » (Manufacprim6/P). Concernant la communication, plusieurs instruments de gestion sont utilisés : réunions, journal interne.

Les pratiques de GRH sont grandement influencées par la personnalité du PDG. Son besoin de contrôle fait partie de ses traits de personnalité orientant le plus la GRH. Celui-ci a un impact sur des pratiques de GRH telles que le recrutement, la mobilité, la communication ou encore la formation. Il intervient fréquemment en donnant ses directives. « *Laurent m'a demandé de trouver une formation qui serait transverse pour toute l'entreprise* » (Manufacprim3/ED). Son goût du pouvoir influe également sur les pratiques de GRH à l'image de la régulation sociale, il mettra en œuvre des tactiques afin de le conserver et d'en jouir pleinement. « *Les gens du CE, ils n'ont pas pu avoir les bilans ici certaines années, ils sont allés les acheter au greffe du tribunal* » (Manufacprim6/P). Son côté paternaliste, son engagement et son impulsivité ont également un impact notamment sur les conditions de travail. « *Quand tout va bien, on se tape sur l'épaule et le lendemain tu lui fous une baffe* » (Manufacprim4/ED).

Chez Buroteck, les pratiques de GRH sont davantage formalisées afin de trouver un candidat dont la personnalité serait en adéquation avec les valeurs de l'entreprise. L'entreprise favorise également la mobilité interne. Concernant la rémunération, aucune politique salariale n'a été définie : « *c'est pareil, ça n'est pas très clair. La rémunération, on a une grille, c'est ce qui est mis en place et géré par le Syntec* » (Buroteck3/ED). Les formations sont variées, du fait de l'ouverture du centre de formation interne, en 2014, les formations techniques ont pesé à hauteur de 60% du budget. En parallèle, le coaching occupe également une place

prépondérante : « *c'était plus du coaching que de la formation pure et dure* » (Buroteck2/ED). Concernant l'évaluation, des entretiens annuels sont réalisés et sont également assortis d'une évaluation plus informelle : « *il y a aussi des évaluations qui se font, elles sont plus officieuses en tout cas* » (Buroteck4/ED). Les collaborateurs apprécient l'environnement dans lequel ils travaillent où le climat social est globalement positif sur fond de légères tensions : « *il y a des périodes de stress, des périodes où c'est un peu tendu.* » (Buroteck4/ED). Enfin, pour communiquer, l'entreprise a recours aux notes de service, aux réunions, ou à l'organisation d'événements.

Le PDG oriente, à son tour, très fortement la GRH par sa personnalité notamment. Son besoin de contrôle et son goût du pouvoir jouent un rôle majeur et touchent plusieurs pratiques de GRH à l'image de la formation ou encore de la communication. « *Après au niveau des formations, ça a plus été des formations imposées que souhaitées* » (Buroteck2/ED). Le fait qu'il n'aime pas avoir de cadre prédéfini afin de préserver ses marges de manœuvre a également un impact sur la rémunération notamment. « *J'ai essayé de mettre en place une politique salariale. C'est compliqué parce qu'il estime que c'est vraiment par rapport à la personne* » (Buroteck3/ED). Son côté paternaliste et engagé ainsi que ses valeurs ont un impact sur les pratiques de GRH à l'image de la communication ou des conditions de travail. « *C'est quelqu'un de très paternaliste qui aime rentrer dans l'affect, qui aime savoir comment se passe ta vie privée sans pour autant être intrusif, malveillant, mal. Il y a certaines personnes que ça peut gêner* » (Buroteck3/ED).

Quant à Persontop, elle possède incontestablement des pratiques de GRH développées et abouties. Cette PME dispose d'un processus de recrutement bien défini et privilégie le recrutement interne, ce qui favorise la mobilité. L'entreprise possède une politique de rémunération bien définie, composée à la fois d'une part individuelle et collective, qui a été revue lors de la signature de son pacte social en 2011, pierre angulaire de sa GRH. Celui-ci a permis d'introduire davantage d'équité et de passer d'une logique de poste à une logique de compétence. « *Dans ce pacte social, on a aussi construit une nouvelle politique salariale qui était une vraie révolution chez Persontop. La grille a été transformée de par tout l'accompagnement social en une grille à la compétence* » (Persontop2/DG). Concernant les horaires, l'entreprise suit la réglementation en vigueur, elle a mis en place un compteur de récupération également. Elle fait preuve d'adaptation en offrant des possibilités d'aménagement à ses salariés. L'entreprise investit énormément sur la formation et les autres leviers de développement des compétences. De surcroît, les collaborateurs sont évalués lorsqu'ils sont en situation mais aussi à l'aide d'entretiens annuels permettant d'effectuer un suivi d'objectifs qualitatifs et quantitatifs. « *On a un premier mode d'évaluation donc qui est de la double écoute.* » (Persontop6/E). Les conditions de travail se traduisent par la mise en place d'un Comité santé bien-être a été créé en 2014 visant à aménager notamment certains postes. Enfin, la communication de l'entreprise est basée sur les réunions et plus fortement sur le management de proximité et surtout l'intranet. « *On est beaucoup basé sur l'intranet aujourd'hui, ça a été le maître mot* » (Persontop5/E).

L'influence des dirigeants est moins prégnante que dans les deux PME précédentes. Les pratiques de GRH sont davantage influencées par les valeurs personnelles des deux dirigeants. En effet, la prise en considération de la personne, le social et le bien-être sont au cœur des pratiques de GRH. « *L'entreprise s'est engagée à travers une politique santé bien être en entreprise* » (Persontop5/E). Le pacte social découle des valeurs du PDG. L'évaluation est également influencée par les valeurs des dirigeants présentes dans le pacte social. « *Il y a dans le support de l'entretien annuel, une grille d'évaluation du savoir-être où on a listé de façon très détaillée les comportements attendus en lien avec les trois valeurs de Persontop du pacte social* » (Persontop4/ED).



La PME Maindustri possède des pratiques de GRH très informelles se caractérisant par l'absence de processus de recrutement. Le dirigeant offre des perspectives d'évolution aux collaborateurs « *Quand un besoin se fait sentir de créer une structure ou une nouvelle branche de l'entreprise, c'est dans le vivier des gens techniques qu'on regarde en priorité* » (Maindustri2/ED). En outre, la PME Maindustri n'a pas de politique de rémunération définie. Les horaires de travail respectent la législation sociale et ne sont pas flexibles, un contrôle est exercé pour les salariés travaillant dans l'atelier. Les formations sont diverses et variées, certaines sont dispensées par le biais du centre de formation dont dispose l'entreprise. L'autoformation occupe une place importante. « *C'est vrai que je n'en fais pas mais ça ne me manque pas mais après, il y a de l'autoformation* » (Maindustri3/ED). L'évaluation informelle reste encore la règle. Malgré les gênes occasionnées par l'*open space*, les conditions de travail sont décrites comme étant globalement bonnes. « *Je pense que les conditions de travail, elles sont bonnes. Je pense qu'on n'a pas à se plaindre largement, je n'appelle pas ça des conditions pénibles* » (Maindustri3/ED). Enfin, la communication est très directe et informelle. « *Ça fonctionne en discussion de couloirs, c'est très informel. Il n'y a pas souvent de réunions et on n'a pas d'intranet.*» (Maindustri3/ED).

Le dirigeant possède une influence assez faible sur la GRH et s'appuie principalement sur son expérience. En effet, concernant l'organisation du travail, il a souhaité mettre en place des binômes au regard de ce que ce système a pu lui apporter par le passé. « *Le binôme, ce sont des gens qui travaillent ensemble et qui échangent surtout ensemble mais qui ont chacun leur rôle, qui se répartissent le travail et surtout qui échangent des idées. En fait, moi j'ai toujours travaillé comme ça* » (Maindustri1/PDG). Son expérience influence également les conditions de travail, à savoir l'*open space*. « *L'entreprise s'est créée parce qu'on était ensemble, on discutait et ensuite on a créé l'entreprise. D'ailleurs, on a toujours nos bureaux dans la même salle, la même pièce.* » (Maindustri1/PDG).

Les dirigeants très paternalistes en quête de pouvoir et de contrôle orientent très fortement les pratiques de GRH. A contrario, lorsque le dirigeant s'appuie en grande partie sur son expérience, son influence est assez faible. Nos résultats montrent également que plus le dirigeant s'appuie sur ses valeurs, plus les pratiques de GRH sont formalisées et abouties. Quel lien peut-on établir entre la GRH et l'innovation ?

### 2.2.2. *Quand l'innovation s'en mêle*

Les quatre PME réalisent des innovations de produit ou de service. En effet, l'innovation de produit a fait le succès de Manufacprim. « *On n'a pas de catalogue produit, on ne fait que du sur mesure* » (Manufacprim4/ED). Les entreprises Buroteck et Persontop allient innovation de produit et de service pour répondre aux besoins de leurs clients. Enfin, Maindustri n'est également pas en reste. « *Il y a de la réflexion, des essais, de la tentative de services comme c'est de l'innovation purement services, donc par exemple, proposer des choses comme du démantèlement d'équipements* » (Maindustri2/ED). En outre, les PME Maindustri et Manufacprim réalisent des innovations de procédé. L'innovation organisationnelle a été visée par l'entreprise Manufacprim. Elle occupe une place de choix aujourd'hui au sein de Buroteck et lui confère un avantage concurrentiel. « *Je pense que notre système de management en tant que prestataire de service, il est innovant notamment l'histoire des pilotes d'équipe, c'est innovant par rapport à la concurrence* » (Buroteck2/ED). En outre, Persontop est spécialiste dans l'art de réinventer les usages. « *C'est de se dire en quoi ce qu'on fait nous aujourd'hui c'est quand même innovant sur quelque chose qui ne l'est pas comme le multicanal, c'est l'usage qu'on va en faire qui va être innovant* » (Persontop4/ED).

Ainsi, les quatre PME réalisent toutes au moins deux types d'innovation incrémentales de façon récurrente. Comment la GRH favorise-t-elle l'innovation ?

Pour les quatre PME, le recrutement constitue sans aucun doute un levier d'innovation. Le nouvel entrant apporte un regard nouveau et ne manque pas de recul. « *Il fallait trouver de nouvelles méthodes de maintenance et voilà on a embauché des gens qui vont bien et de là sont nées de nouvelles idées* » (Mainustri4/ED). Pour ces entreprises, la communication, à travers le partage d'idées, constitue l'un des bras armés de l'innovation. Pour Manufacprim et Persontop, la formation ou encore d'autres alternatives permettant de développer les compétences constituent également un levier d'innovation. « *On travaille beaucoup en atelier ce qu'on appelle des ateliers d'analyse ou d'échange de pratiques* » (Persontop3/ED). L'implication des collaborateurs au sein des projets d'innovation est une pratique commune aux quatre PME. « *Il y a eu des équipes de travail, ce n'est pas resté un truc entre les chefs de service, il y a vraiment des ouvriers de différents endroits de l'atelier qui ont été introduits dans les équipes de réflexion* » (Manufacprim6/P). Dans les PME Manufacprim et Persontop, la mobilité permet de répondre à la stratégie de l'entreprise au sein de laquelle l'innovation occupe une place de choix. A l'exception de Buroteck, la responsabilisation des collaborateurs apparaît soutenir l'innovation notamment chez Persontop : « *il y a une responsabilité fonctionnelle et une responsabilité sur périmètre et en fait, il y a possibilité d'être force de proposition déjà ça* » (Persontop3/ED). Les PME Persontop et Mainustri n'ont pas manqué de souligner que le fonctionnement en mode projet favorisait l'innovation. Pour innover, Persontop s'appuie également sur son système de capitalisation des connaissances. L'entreprise ne lésine pas sur la mise en œuvre de pratiques de GRH tournées vers l'innovation, puisqu'elle aménage des espaces de liberté reposant sur le décloisonnement de l'entreprise pour favoriser la mise en place d'une organisation apprenante. « *C'est plutôt laisser des espaces de liberté aux collaborateurs dans leur évolution professionnelle, passer d'un service à l'autre.* » (Persontop2/DG). Persontop a réussi à créer des conditions de travail propices à l'innovation. La recette de l'innovation de la PME repose sur le mélange de ces ingrédients.

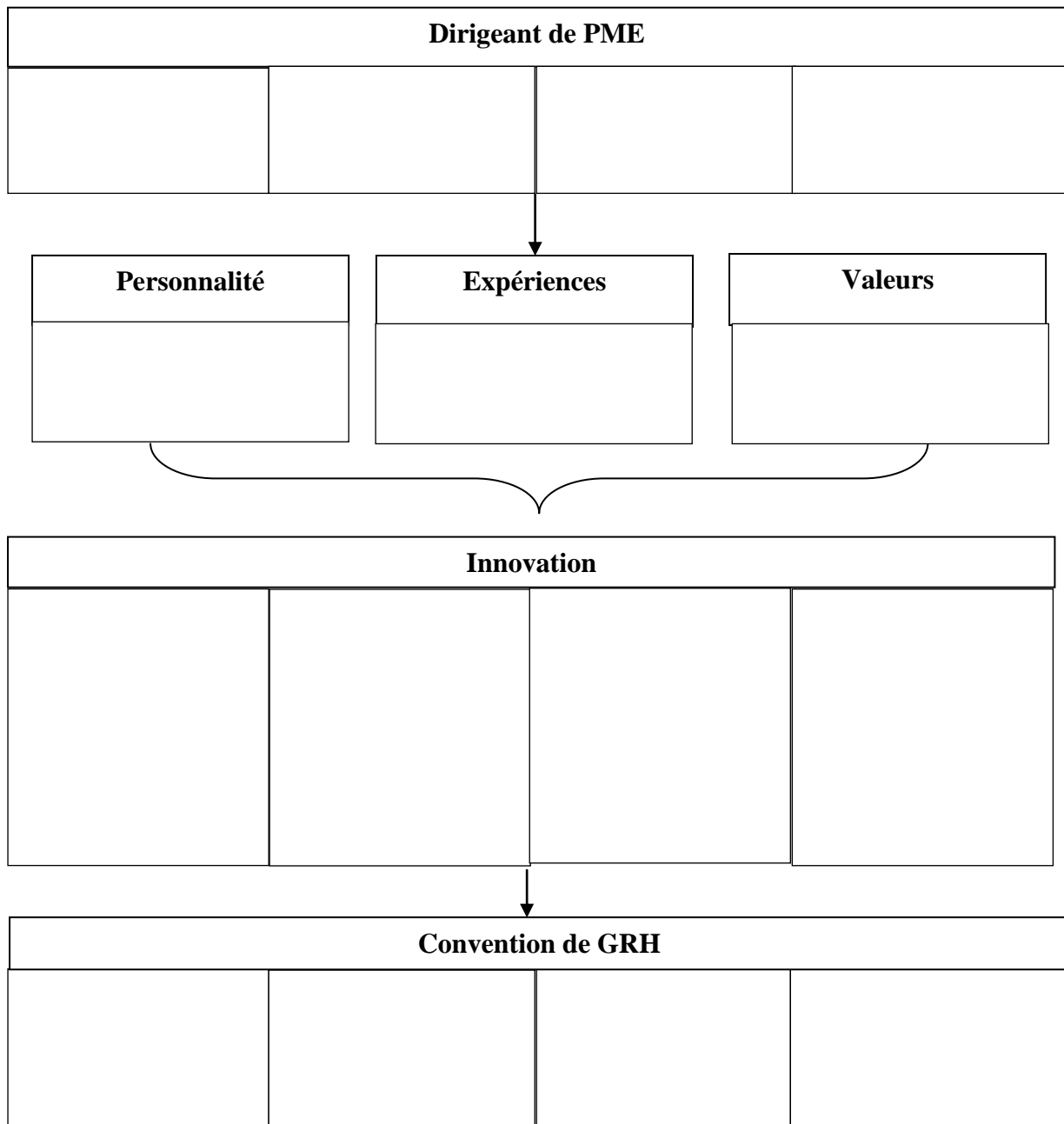
Nos résultats révèlent que l'innovation résulte d'un processus itératif au sein duquel le couple essai/erreur occupe une place centrale et renforce l'apprentissage de ces PME. « *On a plutôt tendance à chaque fois à expérimenter, si ça ne marche pas, on revient en arrière, on est plus là-dedans pour être convaincu que c'est le bon choix ou pas.* » (Manufacprim3/ED).

Ainsi, le dirigeant initie l'innovation à travers sa vision stratégique, elle peut être encouragée par certains traits de personnalité qu'il possède tels que la curiosité, sa créativité : « *il y a quelqu'un qui est assez visionnaire et qui est un développeur, c'est le président qui à travers sa vision, son développement, créer des services, des logiques d'accompagnement qui n'existent pas aujourd'hui* » (Persontop/DG). « *On apprend de tout donc on est de vraies éponges ! On s'intéresse à tout, on lit, on rencontre des gens, on est très ouvert, on a tous les sens en éveil !* » (Manufacprim/PDG) Il prend la décision d'innover mais ne formule pas de stratégie formelle pour atteindre son objectif : « *c'est un peu un concours de circonstances, vous embauchez des gens de plus en plus diplômés, les clients se faisant vous font de plus en plus confiance* » (Buroteck/PDG).

### **3. Discussion : des trajectoires d'évolution de la GRH différentes**

Nous pouvons illustrer le lien existant entre le dirigeant et les pratiques de GRH, levier d'innovation de la manière suivante (Figure 2).

**Figure 2. Le lien entre le dirigeant et les pratiques de GRH tournées vers l'innovation**



Notre étude révèle que le dirigeant a une influence certaine sur la GRH conformément aux travaux antérieurs de Mahé de Boislandelle (2015) et Torrès et Enrico (2014). Néanmoins, celle-ci varie en fonction de son profil. En effet, les caractéristiques personnelles des dirigeants agissent différemment sur la GRH d'une PME à l'autre. Dans le cas des PME Manufacprim et Buroteck, où les dirigeants influencent fortement la GRH, leur personnalité a des effets très prégnants sur l'ensemble des pratiques de GRH. Le dirigeant de Persontop, guidés par de profondes valeurs sociales, orientent plus faiblement la GRH. Enfin, le dirigeant de la PME Mainindustri, s'appuyant sur son expérience, a une influence assez faible sur la GRH. Celle-ci est donc davantage orientée par la personnalité du dirigeant bien que les formes d'influence divergent. Nos résultats vont dans le sens de la théorie des échelons supérieurs de Hambrick et Mason (1984) fondée sur le principe que les choix stratégiques du dirigeant sont inhérents à ses caractéristiques personnelles.

Les dirigeants des PME Manufacprim et Buroteck sont paternalistes. Néanmoins, se plaisent à concilier tradition et changement en prenant des risques calculés leur permettant de préserver leur pouvoir et leur contrôle. Le dirigeant du cas Persontop est incontestablement un entrepreneur social souhaitant créer de la valeur pour développer son entreprise. Le dirigeant de la PME Mainindustri, quant à lui, est un entrepreneur imitateur, il reproduit ce qu'il a connu. Par conséquent, du fait du profil des dirigeants, la GRH de ces PME ne suit pas systématiquement la même trajectoire. En effet, si les dirigeants de Manufacprim et de Buroteck ont des profils similaires, leur GRH n'emprunte pas tout à fait la même voie. Manufacprim a conservé une GRH reposant sur le modèle de convention discrétionnaire au sein de laquelle les pratiques sont informelles et peu développées (Pichault et Nizet, 2013) tandis que Buroteck tend à s'en éloigner petit à petit pour se rapprocher d'un modèle basé sur une convention individualisante bien que de nombreuses pratiques soient encore laissées au libre arbitre du dirigeant en l'absence de critères bien définis. Concernant l'entreprise Persontop, celle-ci possède une GRH reposant sur une convention individualisante. Dans la convention individualisante, comme son nom l'indique, les pratiques de GRH sont personnalisées, adaptées en fonction des profils et des besoins des collaborateurs. A l'inverse, Mainindustri dispose d'une GRH basée sur une convention discrétionnaire.

Au sujet de la relation entre la GRH et l'innovation, nous avons pu observer que certaines pratiques de GRH favorisaient l'innovation. En effet, nos résultats révèlent que le recrutement, l'intégration, la communication, l'implication des collaborateurs dans des projets d'innovation, la formation, la responsabilisation des collaborateurs, le fonctionnement en mode projet se mettent au service de l'innovation. Ces observations convergent avec les travaux de Pichault et Picq (2013), Sheehan (2014) ou encore Aït Razouk (2014). Comme nous l'avons vu dans le précédent chapitre, toutes les PME étudiées ne mobilisent pas l'intégralité de ces pratiques. Si Oke, et *al.* (2012) parlent d'une culture favorable à l'innovation, nous avons constaté que des conditions de travail propices à l'innovation jouaient un rôle clé. Notre étude a également mis en exergue que des pratiques telles que la mobilité, la capitalisation des connaissances facilitaient l'innovation. Nos résultats montrent que sur les quatre PME, une seule exploite pleinement le potentiel de sa GRH et aligne ses pratiques de GRH pour innover.

## **Conclusion**

Après s'être intéressé à la relation entre le dirigeant et la GRH, cette recherche comporte une double finalité au regard de sa valeur épistémique et pragmatique (Avenier et Gavard-Perret, 2008). En effet, nous avons mobilisé la théorie des échelons supérieurs, encore peu connue en France, qui n'a pas été utilisée pour relier le dirigeant de PME aux pratiques de GRH. Nous avons également dû réaliser des adaptations pour l'appliquer à la PME en réduisant l'unité d'analyse au dirigeant.

Nos résultats confirment l'influence du dirigeant sur les pratiques de GRH dans les PME. Nous constatons que la personnalité du dirigeant oriente le plus la GRH. Néanmoins, bien qu'ayant une influence inférieure voire même très faible, certains s'appuient davantage sur leurs valeurs ou leurs expériences. Ces caractéristiques modèlent la GRH et induisent des trajectoires différentes. Si quelques dirigeants condamnent leur PME à stagner à une GRH informelle et réactive, d'autres n'hésitent pas à la faire évoluer. Nous recommandons aux dirigeants de mettre en place une GRH alignée sur leur stratégie. Il serait également souhaitable que le dirigeant fasse participer plus d'acteurs aussi bien internes qu'externes à

cette réflexion sur la GRH. Il serait intéressant qu'il partage son ambition d'innover et de favoriser la mise en place de l'intrapreneuriat afin que des salariés développent des projets s'inscrivant dans ce sens. L'essaimage pourrait aussi constituer un levier d'innovation.

Néanmoins, ces résultats sont à prendre avec précautions du fait des limites de ce travail. En effet, Hambrick et Mason (1984) appellent à ce que la théorie des échelons supérieurs soit combinée avec d'autres théories appartenant au champ de la sociologie ou encore de la psychologie notamment. En outre, nous nous sommes uniquement concentrés sur l'influence du dirigeant du fait de l'importance de son pouvoir discrétionnaire dans un contexte de PME.

Ainsi, pour pallier ces limites, nous souhaitons donner les suites suivantes à notre recherche. Notre étude montre que le réseau du dirigeant aussi bien formel qu'informel s'invite au sein de la GRH. Les pratiques concernées sont le recrutement, la formation ou encore la communication notamment. Afin d'enrichir notre étude, l'intégration du réseau du dirigeant est une piste prometteuse qui nécessite d'être approfondie. Cette dimension nous permettra de prendre en compte les effets de l'environnement externe en combinant la théorie des échelons supérieurs avec la théorie néo-institutionnelle. Nous tenterons de relier le réseau du dirigeant aux pratiques de GRH dans les PME afin d'analyser l'influence entre ces éléments et de comprendre comment celle-ci est susceptible de modifier la relation entre le dirigeant et la GRH dans ce contexte. Ces coopérations peuvent également influencer la stratégie d'innovation (Ayerbe et Azzam, 2015) des PME.

## **Bibliographie**

Aït Razouk, A. et Bayad, M. (2011), « GRH mobilisatrice et performance des PME », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol.82, n° 4, p. 3-18.

Aït Razouk, A. (2014), « Mobilisation des ressources humaines et innovation des PME », *Revue française de gestion*, vol. 40, n° 243, p. 107-126.

Avenier, M.-J. et Gavard-Perret, M.-L. (2008), « Inscrire son projet de thèse dans un cadre épistémologique » dans M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, et A. Jolibert (sous la direction de), *Méthodologie de la recherche – Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson, p.11-62.

Ayerbe, C. et Azzam, J.E. (2015), « Pratiques coopératives dans l'Open Innovation : les enseignements des patents pools », *Management International*, vol. 19, n°2, p. 95-114.

Cooke, F.L. et Saini, D.S. (2010), « (How) does the HR Strategy support an Innovation oriented Business Strategy? An Investigation of Institutional Context and Organizational practices in Indian Firms », *Human Resource Management*, vol. 49, n° 3, p. 377– 400.

Corbett-Etchevers I. ; Defélix C. ; Galois-Faurie I. ; Gallego-Roquelaure V. (2013), « La GRH est-elle invitée à la table de l'innovation dans les PME ? », *24ème Congrès de l'AGRH*, Novembre, Paris.

D'Amboise, G. et Garand, D.J. (1995), « Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines », *Gestion 2000*, n° 1, p. 109-132.

Defélix, C. (2014), « Postface. Reconnaître la place des ressources humaines dans l'innovation », dans F. Gallouj et F. Stankiewicz (sous la direction de), *Le DRH innovateur : Management des ressources humaines et dynamiques d'innovation*, Peter Lang, p. 233-234.

Defélix, C., Mazzilli, I. et 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*, vol. 96, n°2, p. 60- 72.

- Hambrick, D.C. et Mason, P.A. (1984), « Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers », *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 2, p. 193–206.
- Hambrick, D.C.; Finkelstein, S. (1987), « Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes », *Research in Organizational Behavior*, vol. 9, p. 369–406.
- Hambrick, D.C.; Finkelstein, S. et Mooney, A.C. (2005), « Executive Job Demands: New Insights for Explaining Strategic Decisions and Leader Behaviors », *Academy of Management Review*, vol. 30, n° 3, p. 472–491.
- Hambrick, D.C. (2007), « Upper Echelons Theory: An Update », *Academy of Management Review*, vol. 32, n°2, p. 334-343.
- Hausman, A. (2005), « Innovativeness among small businesses : Theory and propositions for future research », *Industrial Marketing Management*, vol. 34, n°8, p. 773-782.
- Julien, P.-A. et Carrier, C. (2002), « Innovation et PME » dans P.-A. Julien (sous la direction de), *Les PME : bilan et perspectives*. 3ème édition, Québec, Presses Inter-Universitaires.
- Laursen, K. et Foss, N.J. (2014), « Human Resource Management Practices and Innovation », dans M. Dodgson, D. Gann et N. Phillips (sous la direction de), *The Oxford Handbook of Innovation Management*, Oxford, University Press, p. 506-529.
- De Leede, J. et Looise, J.K. (2005), « Innovation and HRM : Towards an Integrated Framework », *Creativity and Innovation Management*, vol.14, n°2, p.108-117.
- Mahé de Boislandelle, H. (2015), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Paris, Economica,
- Messeghem, K. et Sammut, S. (2011), *L'entrepreneuriat*, Editions EMS.
- Oke, A., Walumbwa, F.O. et Myers, A. (2012), « Innovation Strategy, Human Resource Policy, and Firms' Revenue Growth: The Roles of Environmental Uncertainty and Innovation Performance\* », *Decision Sciences*, vol. 43, n° 2, p. 273–302.
- Pichault, F., et Nizet, J. (2013), *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs*. Paris, France, Seuil.
- Pichault, F. et Picq, T.(2013), « Le rôle des RH dans l'entreprise tendue vers l'innovation », *Revue française de gestion*, vol. 39, n° 233, p. 161-182.
- Saini, D.S. et Budwar, P.S. (2012), « Managing the human resource in Indian SMEs: The role of indigenous realities », *Journal of World Business*, vol. 43, n° 4, p. 417–434.
- Sheehan, M. (2014), « Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms », *International Small Business Journal*, vol. 32, n° 5, p. 545-570.
- Torrès, O. et Enrico, G. (2014), « Petitesse des entreprises et gestion des ressources humaines : le rôle clé de la proximité », dans M.-A. Vilette (sous la direction de), *Gérer les RH dans les PME - De la théorie à la pratique*. Paris, Vuibert, p. 13-30.
- Vossen, R.W. (1998), « Relative strengths and weaknesses of small firms in innovation », *International Small Business Journal*, vol. 16, n° 3, p. 88–94.
- Wolff, J.A. et Pett, T.L. (2006), « Small Firm Performance: Modelling the Role of Product and Process Improvement », *Journal of Small Business Management*, vol.44, n°2, p. 268- 284.
- Yin, R.K. (2012), *Applications of Case Study Research*, Thousand Oaks (CA), Sage Publications.