

**ANALYSE DE LA SITUATION SOCIALE ET DES POLITIQUES DE
RESSOURCES HUMAINES DANS DES MOYENNES ENTREPRISES
INDUSTRIELLES PLUS OU MOINS INNOVANTES**

Sylvie DIDIERLAURENT

Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche (ATER) à l'Institut Commercial de Nancy (ICN)

Membre du groupe de recherche **ERESTRATE-GREFIGE**, Université de Nancy 2

Associée à temps partiel au **LAREGO**, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

Coordonnées professionnelles (Etablissement au sein duquel la majorité du service est effectuée) :

Université Nancy 2

Institut Universitaire de Technologie d'Epinal

Département "Techniques de Commercialisation"

7, rue des Fusillés de la Résistance

B.P. 392

88010 EPINAL Cedex

Téléphone : 03 29 69 68 20

Télécopie : 03 29 35 13 14

Coordonnées personnelles :

2, allée des Quatre Saisons

88000 CHANTRAINE

Tél./Fax : 03 29 82 07 44

Adresse électronique : sdidier@plg.u-nancy.fr

**ANALYSE DE LA SITUATION SOCIALE ET DES POLITIQUES DE RESSOURCES
HUMAINES DANS DES MOYENNES ENTREPRISES INDUSTRIELLES
PLUS OU MOINS INNOVANTES**

Résumé : Cet article s'appuie sur un double constat : l'importance de l'innovation dans la survie des entreprises, d'une part, et le poids des facteurs humains et organisationnels dans le succès des entreprises en matière d'innovation. Construite sur ces bases, l'étude menée auprès de 61 entreprises industrielles implantées en France apporte des éclairages sur le rapprochement entre l'activité innovatrice, les politiques de ressources humaines mises en place et la structure organisationnelle adoptée par les entreprises observées. L'objectif principal consiste alors à vérifier s'il existe des configurations communes dans ces domaines entre les entreprises en fonction de leur comportement vis-à-vis de l'innovation.

Mots-clés : Gestion de l'innovation, innovation technologique, innovation organisationnelle, gestion des ressources humaines, structures organisationnelles, situations sociales, moyennes industries.

Abstract : This article is based on the two following facts : firstly, innovation has a great part in firms survival, and secondly, their success in innovation is strongly dependent on human and organizational factors. The study concerns 61 firms established in France and give explanations about relations between innovative activity, human policies and organizational structure characterizing the firms observed. The primary objective consists in verifying if same configurations exist in these fields between the firms according to their innovative behaviour.

Key-words : management of innovation, technological innovation, organizational innovation, management of human resources, organizational structures, social situations, medium-sized firms.

1. UNE ETUDE A L'INTERSECTION DE TROIS CHAMPS : INNOVATION, RESSOURCES HUMAINES ET STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Parmi les principaux déterminants de l'innovation - les éléments contribuant le mieux à expliquer la capacité d'innovation de l'entreprise - trois groupes ressortent des travaux effectués sur le sujet. Le premier est composé des éléments externes à l'organisation tels que par exemple l'Etat, le secteur d'activité... Le deuxième correspond aux ressources humaines, tant dans ses caractéristiques (âge, sexe, compétences en termes de qualification, de degré de technicité, comportements) que dans les politiques mises en place. Le dernier, enfin, s'apparente aux facteurs organisationnels au sein desquels les chercheurs pris en référence recensent la stratégie de développement, le cycle de vie, la philosophie de gestion, la technologie utilisée, la taille, la stratégie de R&D et la structure (Audet, 1992).

Bien que ces facteurs, dans leur ensemble, participent activement à éclairer le comportement innovateur de l'entreprise, seules les dernières catégories propres aux ressources humaines et à la structure de l'organisation ont été étudiées dans cette recherche. On notera à ce sujet, que si les politiques de ressources humaines favorisant l'innovation constituent un domaine encore peu exploré, en revanche, de nombreux auteurs dont les points de vue convergent se sont intéressés aux structures capables de faciliter l'innovation. Alter (1995) résume parfaitement la situation en rappelant que "l'innovation se développe sous une forme peu codifiée, dans des services peu structurés et selon des modalités mal prévues, voire non prévues". Il est cependant utile de rappeler que le contexte particulier d'étude qui a été choisi, à savoir les entreprises à caractère industriel de moyenne dimension, représente un terrain d'enquête sur lequel peu de travaux de cette nature ont été menés en comparaison avec les grandes entreprises.

Au sein des diverses activités associées à la GRH de l'entreprise capables "de développer, de conserver et de motiver son personnel dans une optique d'efficacité et d'efficience des organisations et de satisfaction des individus" (Audet, 1992) , il semblerait que certaines d'entre elles caractérisent plus particulièrement les entreprises ayant adopté un comportement innovant. A ce propos, les aspects de la GRH les plus fréquemment mis en évidence par les praticiens et théoriciens, jugés significatifs du succès de l'innovation, sont plus précisément l'organisation du travail, la gestion des carrières, l'évaluation du rendement, la formation, la rémunération, les relations de travail et les relations avec les employés.

Ainsi, à la croisée de trois champs, relatifs à l'innovation, aux ressources humaines et à la structure organisationnelle, cette étude s'efforce de mettre en évidence et de comprendre les liens qui peuvent exister entre le comportement innovant des entreprises et certaines variables relatives aux politiques de ressources humaines, d'une part, et à la structure de l'organisation, d'autre part. Elle renvoie à divers courants de pensée pour lesquels l'innovation représente véritablement un défi majeur : qu'il s'agisse des écoles de pensée économique, évolutionniste ou sociologique. L'apport des économistes¹ est notamment fondamental dans la compréhension du processus d'innovation, tant dans ses aspects économiques et sociaux qu'industriels et sectoriels. Les théoriciens de l'organisation², quant à eux, ont cherché à mettre en relation les caractéristiques structurelles, culturelles, organisationnelles et environnementales avec le développement de l'innovation dans l'organisation. Certains, comme Burgelman et Sayles (1987), Dussauge, Hart et Ramanantsoa (1992), se sont plus particulièrement penchés sur les facteurs susceptibles de favoriser la gestion de l'innovation dans une optique stratégique. Le

¹ Cf. par exemple Freeman (1974), Hill et Utterback (1979), Schumpeter (1939).

² On pense à Ait-El-Hadj (1989), Allen (1986), Damanpour (1991)

courant évolutionniste³, pour sa part, a mis l'accent sur l'hétérogénéité et le caractère évolutif des modes d'innovation. Pour Miller, Olleros et Leroux-Demers (1994), "la réalité est non seulement incertaine, mais surtout indéterminée et imprévisible. L'action stratégique engagée permet d'influencer l'évolution Evolution qui fait d'ailleurs référence aux processus d'interaction largement développés par l'école de pensée sociologique que nous rejoignons ici. Plus récemment, les travaux du Centre de Sociologie de l'Innovation, menés par Callon, Laredo et Rabeharisoa (1991), ont montré que les stratégies propices à l'innovation étaient collectives et institutionnelles. Ils offrent un regard intéressant sur les multiples interactions dans ce domaine entre le monde de la science, le monde de la technologie et le marché. La mise en adéquation du contexte technique (milieu technique) avec le contexte socio-économique (environnement humain) passe inévitablement par des allers et retours permanents entre ces deux milieux.

Le caractère à la fois complexe et polysémique du concept d'innovation ainsi que la diversité des utilisations qui lui sont associées conduisent à adopter, pour des raisons notamment pratiques, une définition restrictive mais autorisant l'opérationnalisation nécessaire à cette étude. Nos efforts se sont alors concentrés sur l'innovation technologique (biens et services produits par l'entreprise et mis sur le marché, d'une part, et procédés mis en place par cette dernière en vue de produire des biens et des services, d'autre part) et organisationnelle⁴. De même, l'analyse de la situation sociale, des politiques de ressources humaines et de la structure organisationnelle repose sur des référents aux contours délimités, inévitablement réducteurs, mais mesurables dans un contexte donné. L'analyse de la situation sociale renvoie au calcul d'indicateurs sur l'emploi, les rémunérations, les conditions d'hygiène et de sécurité et la formation, construits à partir des bilans sociaux (année 1994) colligés auprès des entreprises de l'échantillon. Les politiques de ressources humaines susceptibles d'être déterminantes dans la gestion de l'innovation, en référence à la faible quantité d'écrits sur le sujet, sont bien sûr privilégiées. Celles-ci concernent notamment l'organisation du travail, la gestion des carrières, la formation et l'évaluation du rendement. Enfin l'analyse de la structure organisationnelle s'appuie sur la littérature prolixe dans ce registre en insistant sur ce qui caractérise la structure en termes de centralisation/délégation, d'intégration/différenciation et de style de direction.

Les résultats présentés dans cet article concernent le rôle explicatif de la situation sociale dans le comportement plus ou moins innovant de l'entreprise (étape quantitative), d'une part, et à l'identification de politiques de ressources humaines et de structures organisationnelles facilitant l'innovation (étape qualitative), d'autre part. Ce n'est pas tant la description des politiques de ressources humaines existant dans les entreprises plus ou moins innovantes qui importent, ni même celle de la structure adoptée par celles-ci, que la compréhension et l'analyse de tels choix dans des situations données spécifiques (et peut-être comparables pour certaines).

³ Avec notamment Dosi et al. (1984), Nelson et Winter (1982), Teece et al. (1992).

⁴ Dans le cas précis de ce travail de recherche, les définitions prises en compte relatives à l'innovation s'apparentent à celles adoptées par le SESSI (service des études statistiques du ministère de l'Industrie). **Un produit est technologiquement innovant** s'il donne lieu à la création d'un nouveau marché ou s'il peut se distinguer substantiellement (de par la technologie, le conditionnement, le design ou les prestations rendues à l'utilisateur) de produits précédemment fabriqués. **Un procédé est considéré comme technologiquement innovant** quand il met en œuvre de nouvelles techniques pour la fabrication de produits innovants, mais aussi pour la fabrication de produits déjà existants dans la gamme ancienne de l'entreprise. **L'innovation organisationnelle**, quant à elle, a trait aux modes d'organisation de l'entreprise, à ses procédures et plus particulièrement à la capacité qu'elle a à faire évoluer son organisation afin de l'adapter au mieux aux exigences de son environnement et notamment de son marché.

Dans la mesure où la maîtrise de l'innovation passe par la prise en compte de facteurs humains et organisationnels, il nous paraît important de vérifier s'il existe des configurations communes en matière de politiques de ressources humaines et de structures organisationnelles entre les entreprises en fonction de leur comportement vis-à-vis de l'innovation. C'est dans cette optique que le travail empirique, présenté ci-après, a été construit. Une de ses particularités, outre le fait qu'il s'appuie sur des entreprises de moyenne dimension plus ou moins innovantes, repose sur une méthodologie "intégrée" alliant des outils quantitatifs et qualitatifs.

2. ENQUETE EXTENSIVE ET ANALYSE EN PROFONDEUR : POUR UNE MEILLEURE APPREHENSION DES PRATIQUES D'INNOVATION

Les travaux de Le Bas et Torre (1993) sur les enquêtes portant sur l'innovation font état de deux principales démarches méthodologiques : l'une se faisant à partir des firmes, l'autre à partir des innovations. Les auteurs mettent alors en évidence deux grands axes d'évaluation statistique.

Le premier s'appuie sur le repérage, le comptage et le dénombrement des innovations qui ont donné lieu à des succès commerciaux afin de répertorier les entreprises qui sont à l'origine de ces innovations et de les étudier à partir notamment d'un questionnaire. Parmi les limites dont souffre ce mode d'investigation, on constate que "l'étude des innovations technologiques n'est pas exhaustive, et de ce fait, la population d'entreprises innovatrices identifiée peut être (en volume et en qualité) très différente de la population de firmes réellement innovantes" (Le Bas et Torre, 1993).

Dans les années 80 est apparu un autre axe d'évaluation statistique qui consiste à "partir en premier lieu de la population des firmes (sous réserve d'une taille minimale), les interroger directement, puis, sur la base de leur déclaration, identifier les entreprises innovantes et leur implication quant à leur degré d'engagement dans le processus d'innovation (faiblement, fortement, ...)" (Le Bas et Torre, 1993). Cette démarche comporte, elle aussi, des limites dans la mesure où, d'une part, elle fait référence aux déclarations des dirigeants répondants qui peuvent être en décalage avec la réalité, et, d'autre part, l'enquêteur ne dispose pas de moyens lui permettant d'avoir une vision claire du contenu technologique des innovations menées⁵.

L'option visant à interroger des entreprises, quel que soit a priori leur comportement en matière d'innovation, sur leurs pratiques dans ce domaine à l'aide d'un questionnaire d'enquête a été retenue. Afin d'identifier leur capacité d'innovation, des indicateurs de mesure de l'effort d'innovation et de recherche ont été insérés dans le questionnaire. Ce mode d'investigation a été privilégié, car il correspondait aux objectifs et à la problématique de l'étude. En effet, il n'était pas question de se limiter aux seules entreprises ayant produit des innovations ; de plus, le choix des critères ou la référence à des bases de données existantes pour sélectionner de telles entreprises s'avérait délicat.

Lors de cette première étape quantitative, une enquête extensive portant sur l'activité innovatrice des entreprises a donc été administrée par voie postale auprès de 284 entreprises industrielles⁶ du secteur de l'agro-alimentaire, du textile/habillement et de la chimie, implantées en France, dont l'effectif de 1994 étaient compris entre 300 et 750 salariés. La limite inférieure de l'effectif a été fixée à 300 car cette étude s'appuie en partie sur l'analyse de données du bilan

⁵ Plus récemment ces deux démarches ont été mentionnées par Le Bas et Picard (1995) dans leur article sur les réseaux technologiques et l'innovation.

⁶ La sélection de ces entreprises s'est faite à partir du fichier DIANE en tenant compte des critères effectif et secteur d'activité. La totalité des individus remplissant les conditions et recensés dans la base de données DIANE a été retenue. L'échantillon de travail comprend, quant à lui, 61 entreprises parmi les 284 sollicitées.

social de l'année 1994 de l'entreprise, or la production de ce document devient légalement obligatoire à partir de 300 salariés (Igaléns et Perreti, 1980). Afin de respecter une certaine homogénéité en terme de taille au sein des entreprises analysées - il est traditionnellement reconnu en effet que celle-ci exerce une influence sur les comportements des firmes, tant dans le domaine de la GRH que celui de l'innovation - il a été décidé de ne pas dépasser le seuil des 750 salariés⁷. Le choix des secteurs d'activités (agro-alimentaire, textile/habillement, chimie), quant à lui, vient de la volonté de mettre l'accent sur la variété des comportements en matière d'innovation en couvrant ainsi des secteurs considérés comme étant très innovants et d'autres beaucoup moins⁸.

Grâce au rapprochement des données du questionnaire d'enquête (consacré aux pratiques en matière d'innovation) de 61 entreprises avec celles du bilan social⁹, une typologie en fonction de la politique d'innovation a pu être dressée faisant ressortir trois groupes distincts. Dans chacun de ceux-ci, le poids de certaines variables sociales a été mesuré en réponse aux objectifs de la recherche.

A la suite de ce travail quantitatif, une analyse qualitative, menée en profondeur sur trois entreprises représentatives des comportements différents en matière d'innovation apparaissant dans la phase précédente, a fait ressortir des éléments significatifs quant aux politiques de ressources humaines et à la structure organisationnelle adoptées dans un contexte donné (cf. tableau 1 récapitulant la démarche méthodologique).

Tableau 1 : Démarche méthodologique en deux temps

ETAPE N° 1 : ENQUETE EXTENSIVE		
Outils	Questionnaire administré par voie postale, portant principalement sur les pratiques d'innovation.	Bilan social (année 1994) retourné par les entreprises destinataires du questionnaire.
Univers d'enquête	La totalité des moyennes entreprises industrielles (MEI) implantées en France dont l'effectif salarié de 1994 est compris entre 300 et 750 (seuil de 300 personnes à partir duquel la production du bilan social devient obligatoire) et dont l'activité principale relève de l'industrie agro-alimentaire, textile/habillement ou chimique (284 entreprises extraites du fichier DIANE après mise à jour).	
Variables	De type quantitatif et qualitatif ; apportant des précisions sur le comportement en matière d'innovation des MI.	De type quantitatif essentiellement, apportant des précisions sur la situation sociale des MI
Objectifs	Dresser une typologie des pratiques d'innovation observées au sein des MI étudiées.	Analyser la situation sociale des MI étudiées

⁷ La taille de la firme représente un paramètre essentiel dans ses pratiques en matière d'innovation ainsi que son comportement de réseau (Le Bas et Picard, 1995 ; Guedj et Picard, 1994).

⁸ Si l'on se réfère aux statistiques de l'enquête annuelle d'entreprise (EAE) du SESSI (1994), le service des statistiques industrielles du ministère de l'Industrie, il apparaît que 80,4% des entreprises appartenant au secteur de la chimie de base sont innovantes (elles réalisent plus de 10% de leur chiffre d'affaires avec des produits nouveaux), elles sont 82,7% dans le secteur de la parachimie et de l'industrie pharmaceutique, alors que l'industrie du textile et de l'habillement n'en comptabilise que 36,5%.

⁹ Les travaux de Allouche (1993), D'Arcimoles (1995) et Vatteville (1985) ont été pris en référence pour la construction et la sélection des indicateurs sociaux utilisés dans l'étude.

	Vérifier s'il existe un lien entre les pratiques d'innovation des MI et les variables sociales analysées à leur sujet.
ETAPE N°2 : OBSERVATIONS EN PROFONDEUR	
Outil	Entretiens semi-directifs menés auprès des dirigeants de MI.
Univers d'enquête	Petit nombre de MI types (au comportement distinct en matière d'innovation), mises en évidence lors de l'étape précédente.
Variables	De type qualitatif ; apportant des précisions sur les politiques de ressources humaines et la structure organisationnelle adoptées par les MI.
Objectifs	Approfondir et affiner les observations et les conclusions tirées de l'enquête extensive. Comprendre et analyser les choix des MI types en matière de gestion des ressources humaines et de choix structurels dans les domaines considérés.

3. RAPPROCHEMENT ENTRE LES POLITIQUES D'INNOVATION DES ENTREPRISES ET LEUR SITUATION SOCIALE

3.1. Une mobilisation en faveur de l'innovation très disparate

L'analyse des correspondances multiples (ACM) construite à partir de 51 variables actives présentes dans le questionnaire d'enquête sur l'activité innovatrice des entreprises de moyenne dimension a permis de garantir à la fois une vision générale et concomitante des variables les plus discriminantes, des relations qu'elles génèrent entre elles et de leur capacité à expliquer les contrastes soulignés au sein même de l'échantillon de travail.

Seuls les deux premiers axes factoriels ont été pris en compte dans la présentation qui suit car ils apparaissent comme étant les plus significatifs¹⁰ des disparités constatées sur l'ensemble de l'échantillon et disposent d'une très bonne, voire excellente¹¹, qualité d'explication.

Dimension 1 : Activité innovatrice produits et procédés jugée intense et fortement motivée par la volonté de la maison-mère vs. Faible mobilisation en faveur de l'innovation considérée comme peu intense (12,19% d'inertie restituée)

Cette dimension marque une opposition forte entre, d'un côté, les entreprises dont l'activité innovatrice, jugée intense, est très tournée vers les produits et les procédés et, de l'autre côté, celles qui s'estiment peu innovantes.

La première catégorie d'entreprises est motivée dans son action d'innover par la volonté prononcée de la maison-mère et l'ambition forte de prendre une position de leader sur le marché. Le remplacement de produits en phases de déclin, la décision d'innover d'un concurrent, de même que la diversification de l'activité constituent également, mais dans une moindre mesure, des facteurs de motivation en matière d'innovation. Signalons la présence de deux obstacles, considérés par ce groupe d'entreprises comme relativement préjudiciables à la gestion de l'innovation, que sont l'insuffisance du réseau commercial de l'entreprise et la durée trop longue entre l'idée de développement et le lancement commercial. Les entreprises caractérisées par ce premier pôle de l'axe (négatif) voient dans la lutte contre l'absentéisme une certaine façon de favoriser l'innovation. Ces dernières sont essentiellement des industries chimiques, dont le dirigeant, de formation technique/scientifique, n'est pas le fondateur. On

¹⁰ Les autres axes sont non significatifs ou bien redondants par rapport aux axes 1 et 2 retenus.

¹¹ Pour le premier facteur.

peut ajouter enfin que les variables sociales "salaire mensuel moyen de l'effectif total" et "salaire mensuel moyen de l'effectif ETAM" sont corrélées avec ce pôle.

La seconde catégorie d'entreprises, pour sa part, peu, voire pas concernée par une activité innovatrice, n'éprouve guère de motivations à cet égard et par conséquent n'est pas encline à mettre en place une dynamique liée à la GRH afin de favoriser l'innovation. Les entreprises de ce pôle (positif) ont la particularité d'avoir pour dirigeant le propre fondateur, contrairement à celles décrites précédemment ; précisons que deux d'entre eux ont suivi une formation juridique.

Dimension 2 : Pratique d'innovations organisationnelles et capacité globale d'innovation perçues comme moyennes et peu orientées vers la R&D - Innovations motivées par la volonté de devenir le leader sur le marché vs. Activité innovatrice produits (innovations mineures), procédés et organisationnelle intense, associée à une forte implication en R&D et à une mobilisation importante envers la plupart des domaines de la GRH (6,43% d'inertie restituée)

La deuxième dimension fait ressortir une opposition moins contrastée que celle qui vient d'être identifiée. En effet, à côté des entreprises qui pratiquent en quantité modérée des innovations organisationnelles et jugent moyenne leur capacité globale d'innovation, on trouve des entreprises dont l'activité innovatrice, tant produits (innovations mineures), procédés, qu'organisationnelle, apparaît comme intense.

L'éloignement des deux groupes d'entreprises est plus marqué au sujet des dépenses de R&D et des effectifs liés aux activités de recherche. Le pôle négatif rassemble en effet celles dont les dépenses de R&D représentent à peine 1% de leur CA et qui affectent moins de 1% de leur personnel à ces activités, alors que les entreprises du pôle positif, pour les mêmes postes, consacrent 4% ou plus de leur CA et 4% ou plus de la totalité de leurs salariés.

Plusieurs facteurs, internes et externes, contribuent à motiver les entreprises du premier groupe en matière d'innovation, tels que l'exploitation d'un avantage marketing, la volonté de prendre une position de leader sur le marché, le remplacement des produits en phase de déclin, la diversification de l'activité, la réduction des coûts, pour les motivations internes ; mais également, l'accroissement de la pression concurrentielle, la décision d'innover d'un concurrent et la contrainte "imposée" par un fournisseur, pour les motivations externes à l'entreprise. Parmi les différents freins à l'innovation mentionnés par les entreprises, celui relatif aux difficultés de financement apparaît comme étant majeur. En matière de GRH, une certaine importance est accordée à la formation, la motivation, l'adéquation entre besoins et ressources humaines, ainsi qu'au recrutement, domaines susceptibles de favoriser la politique d'innovation de ces entreprises. Celles-ci, plutôt non filiales et appartenant à l'industrie agro-alimentaire, ont été créées il y a 50 ans et plus.

Le second type d'entreprises, quant à lui, correspond à des entreprises largement amenées à innover en raison de la forte contrainte fournisseur à intégrer. Pour celles-ci, l'accès à l'information scientifique et technique, l'insuffisance du réseau commercial, ou encore la mauvaise conjoncture dans la branche d'activité ne représentent pas, ou peu, d'obstacles à l'innovation. Cette dernière requiert une mobilisation importante autour des aspects de la GRH (formation, motivation...) considérés, sans conteste, comme facilitateurs de la politique d'innovation. Les entreprises appartenant au secteur de la chimie, filiales et relativement récentes (moins de 20 ans) ont plutôt ce comportement.

Les différences significatives de comportement en matière d'innovation observées au sein des 61 entreprises de l'échantillon ont alors pu donner lieu à l'élaboration d'une typologie des entreprises à caractère industriel de moyenne dimension (Classification Ascendante Hiérarchique). Des groupes d'entreprises homogènes quant à leur comportement sur certaines variables caractéristiques ont été constitués. L'examen des modalités caractéristiques de la

formation des trois groupes issus de la classification renseignée, plus ou moins précisément, sur la composition de chacun d'entre eux et permet de faire ressortir leurs oppositions. Le tableau 2, ci-après, apporte des éclairages sur les pratiques d'innovation de chacun des groupes ainsi observés.

Tableau 2 : Description simplifiées des trois groupes d'entreprises en fonction de leurs pratiques d'innovation

<p>GROUPE 1 13 entreprises (21,31%)</p>	<p>les "peu impliquées en matière d'innovation" - politique d'innovation pratiquement inexistante</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • peu d'innovations technologiques pratiquées • faible capacité globale d'innovation perçue • peu mobilisées par l'innovation • motivation : volonté d'apporter une meilleure réponse aux attentes de la clientèle (pour un petit nombre seulement) • obstacle : durée trop longue entre l'idée de développement et le lancement commercial (pour un petit nombre seulement) • faible importance accordée aux domaines de la GRH susceptibles d'encourager l'innovation
<p>GROUPE 2 27 entreprises (44,26%)</p>	<p>les "très impliquées en matière d'innovation" politique d'innovation volontariste et marquée</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • activité innovatrice développée en termes de produits et d'organisation • forte capacité d'innovation perçue • large part de l'effectif total destiné aux activités de recherche (4% et +) • pas de difficultés pour accéder à l'information scientifique et technique • forte mobilisation vis-à-vis de la formation, de l'appréciation et de l'évaluation, de l'adéquation entre les besoins et les RH, de l'amélioration des temps et des conditions de travail, de la rotation du personnel et de la participation
<p>GROUPE 3 21 entreprises (34,43%)</p>	<p>les "moyennement impliquées en matière d'innovation" politique d'innovation relativement active, plus subie que voulue</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • moyenne capacité d'innovation technologique perçue • quelques-unes déclarent pratiquer peu d'innovations mineures (améliorations de produits déjà existants) • peu nombreuses à avoir affecté 4% et + de leur effectif total à des activités de recherche • motivations : internes et externes • obstacles : accès à l'information scientifique et technique, insuffisance du réseau commercial, durée de développement, risques liés à l'innovation • recherche d'adéquation entre besoins et RH, importance accordée à la participation

3.2. Des divergences fortes sur le plan de la formation, des rémunérations et de l'emploi entre les trois catégories d'entreprises

En matière de situation sociale, les divergences les plus caractéristiques entre les trois groupes d'entreprises qui viennent d'être décrits, s'expriment en termes de formation, de rémunérations et d'emploi¹². Il apparaît clairement que les entreprises dont la politique d'innovation est particulièrement active s'investissent beaucoup plus que les autres types d'entreprises dans le domaine de la formation : le pourcentage de la masse salariale consacrée à cette activité, le pourcentage de stagiaires, le nombre d'heures de stage payées en moyenne par salarié et par stagiaire y sont plus conséquents qu'ailleurs. La formation pourrait dans ce cas correspondre à un stimulant non négligeable pour l'innovation. Ajoutons qu'une relation positive a été établie entre l'implication plus ou moins forte des entreprises dans le registre de l'innovation et le salaire mensuel moyen de l'effectif total. Celui de l'effectif ETAM, sensiblement équivalent dans les entreprises à l'activité innovatrice très ou moyennement active, chute de façon conséquente dans celles qualifiées de peu actives. On observe d'ailleurs au sein de ces dernières des écarts plus prononcés que dans les autres groupes à propos de la hiérarchie des salaires faisant intervenir le rapport entre la moyenne des rémunérations cadres et la moyenne des rémunérations ouvriers. Les résultats obtenus sur ces variables sociales font ressortir leur pouvoir explicatif dans le comportement d'innovation adopté. Pouvoir que l'on retrouve associé à la variable sur le pourcentage de cadres proportionnellement à l'effectif. Celui-ci augmente significativement avec la mobilisation de l'entreprise en faveur de l'innovation, laissant penser que plus la proportion de cadres dans l'entreprise est élevée, plus celle-ci est à même d'innover. On notera aussi que la population de cadres est en moyenne plus âgée dans les entreprises dont la politique d'innovation est peu active que dans les deux autres catégories d'entreprises.

Face à ces disparités fortes¹³, on observe sensiblement les mêmes situations sociales sur le plan du pourcentage d'embauches, de l'âge moyen de l'effectif ouvriers, de l'ancienneté moyenne de l'effectif total, ETAM et ouvriers, et du salaire mensuel moyen de l'effectif cadres.

Tableau 3 : Différences de moyenne des variables sociales les plus significatives entre les classes 1, 2 et 3

VARIABLES SOCIALES	Moyenne générale	Moyenne classe 1	Moyenne classe 2	Moyenne classe 3
Pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation	2,95	-	++	-
Pourcentage de stagiaires	46,86	+	++	--
Nombre d'heures de stage payées en moyenne par salarié	14,62	--	++	--
Nombre d'heures de stage payées en moyenne par stagiaire	31,79	--	++	=
Salaire mensuel moyen de l'effectif total (en francs)	12604,74	--	++	-
Salaire mensuel moyen de l'effectif ETAM (en francs)	11986,57	--	+	+
Rapport entre la moyenne des rémunérations cadres et ouvriers	2,89	+	=	-
Pourcentage de cadres	13,11	---	+	-
Age moyen de l'effectif cadres (en années)	42,18	++	=	--

Classe 1 : entreprises peu impliquées en matière d'innovation

¹² Par ordre décroissant d'importance selon le nombre de variables significatives identifiées.

¹³ Le détail des valeurs sociales par groupe et leurs différences sont fournis dans le tableau 3 ci-après.

Classe 2 : entreprises **très** impliquées en matière d'innovation

Classe 3 : entreprises **moyennement** impliquées en matière d'innovation

4. APPORTS DE L'ETUDE QUALITATIVE

4.1. Détermination des politiques de ressources humaines facilitant l'innovation

En complément des informations recueillies sur le rapprochement entre les pratiques d'innovation et la situation sociale, l'étude approfondie de trois cas d'entreprises représentatives¹⁴ autorise les commentaires qui suivent. Parmi les politiques de ressources humaines les plus discriminantes dans le comportement en terme d'innovation retenues dans le cadre de ce travail, on notera certaines particularités, énoncées dans les tableaux 4, 5 et 6, correspondant à l'organisation du travail, à la gestion des carrières, au recrutement, à la formation, à la rémunération/évaluation et à la communication/information.

Tableau 4 : Monographie relative au cas n°1

GROUPE 1 13 entreprises (21,31%)	LES "PEU IMPLIQUEES EN MATIERE D'INNOVATION" - POLITIQUE D'INNOVATION PRATIQUEMENT INEXISTANTE	
ENTREPRISE 1	FICHE SIGNALÉTIQUE	
	<ul style="list-style-type: none"> • effectif : 300 à 499 salariés • âge : + de 50 ans • Industrie textile • Non filiale 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigeant actuel non fondateur • Niveau d'études du dirigeant : Bac + 5 et + • Type d'études du dirigeant : Formation technique / scientifique
Environnement commercial et technique	<ul style="list-style-type: none"> • Activité mono-site en phase de stagnation • Demande régulière et changeante, stable, voire en régression • Concurrence agressive et concentrée • Technologies peu diversifiées et de base, évolution en continue • Activité réduite en termes d'innovations (surtout améliorations de produits déjà existants sur le marché mais nouveaux pour l'entreprise) • Innovations largement tirées par la demande (market pull) 	
Politiques de ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation du travail : cloisonnement des fonctions, autonomie et responsabilisation limitées • Gestion des carrières : privilégier la stabilité et la sécurité de l'emploi • Recrutement : différenciation selon les catégories de salariés concernées • Formation : forte orientation technique des programmes • Rémunération/Evaluation : variabilité du système et poids des compétences techniques • Communication/Information et motivation : nécessité de s'adapter au changement 	
Structure organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Centralisation/Délégation : une structure rigide au pouvoir centralisé • Intégration/Différenciation : manque de coordination et de cohérence entre les principaux départements 	

¹⁴ Une entreprise représentative (respect du centre de gravité...) a été extraite de chacun des groupes de la typologie précédemment présentée.

	<ul style="list-style-type: none">• Style de direction : diriger
--	---------------------------------------------------------------------------------------

Tableau 5 : Monographie relative au cas n°2

GROUPE 2 27 entreprises (44,26%)	LES "TRES IMPLIQUEES EN MATIERE D'INNOVATION" - POLITIQUE D'INNOVATION VOLONTARISTE ET MARQUEE	
ENTREPRISE 2	FICHE SIGNALETIQUE	
	<ul style="list-style-type: none"> • effectif : 300 à 499 salariés • âge : entre 30 et 49 ans • Industrie chimique • Filiale 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigeant actuel non fondateur • Niveau d'études du dirigeant : Bac + 5 et + • Type d'études du dirigeant : Formation technique / scientifique
Environnement commercial et technique	<ul style="list-style-type: none"> • Activité multi-sites en période d'expansion • Demande régulière, en stagnation sur le marché français et en pleine croissance sur les marchés de l'export • Concurrence agressive et concentrée • Technologies diversifiées et avancées, évolution en continue • Innovations principalement technologiques, essentiellement tirées par la demande 	
Politiques de ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation du travail : place prépondérante de l'innovation gérée par des équipes projet pluridisciplinaires • Gestion des carrières : limiter le taux de roulement et favoriser la mobilité fonctionnelle et géographique • Recrutement : des profils diversifiés combinant polyvalence et spécialisation • Formation : dosage équilibré entre le développement du potentiel de l'individu et l'amélioration de la performance immédiate • Rémunération/Evaluation : prise en compte de la flexibilité et de la polyvalence du salarié • Communication/Information et motivation : faciliter l'expression du personnel grâce à une hiérarchie accessible et transparente 	
Structure organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Centralisation/Délégation : souplesse, responsabilisation et répartition du pouvoir • Intégration/Différenciation : interactions entre les départements assurés d'une certaine autonomie • Style de direction : déléguer et entraîner 	

Tableau 6 : Monographie relative au cas n°3

GROUPE 3 21 entreprises (34,43%)	LES "MOYENNEMENT IMPLIQUEES EN MATIERE D'INNOVATION" - POLITIQUE D'INNOVATION RELATIVEMENT ACTIVE, PLUS SUBIE QUE VOULUE	
ENTREPRISE 3	FICHE SIGNALÉTIQUE	
	<ul style="list-style-type: none"> • effectif : 300 à 499 salariés • âge : moins de 20 ans • Industrie agro-alimentaire • Non filiale 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigeant actuel fondateur • Niveau d'études du dirigeant : Bac + 5 et + • Type d'études du dirigeant : Formation commerciale / gestion
Environnement commercial et technique	<ul style="list-style-type: none"> • Activité mono-site en phase de stagnation • Demande stable et régulière • Concurrence agressive et relativement concentrée • Technologies peu diversifiées et plutôt avancées, évolution en continue • Innovations surtout technologiques, plus ou moins tirées par la demande 	
Politiques de ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation du travail : glissement d'une culture technique vers une culture à tendance commerciale • Gestion des carrières : développement en priorité des fonctions marketing et commerciales • Recrutement : choix de profils diversifiés à la fois expérimentés et spécialisés • Formation : actions sur la résolution de problèmes ponctuels et la capacité à travailler en équipe • Rémunération/Evaluation : structure des salaires variable en référence au marché externe • Communication/Information et motivation : poids des valeurs clés de l'entreprise et de la capacité au changement 	
Structure organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Centralisation/Délégation : évolution vers une structure matricielle • Intégration/Différenciation : volonté de construire un terrain favorable à l'innovation • Style de direction : de diriger vers épauler 	

Dans les remarques à venir, on considère le groupe d'entreprises auquel appartient chacune d'entre elles et non l'entreprise seule étudiée en profondeur dans la mesure où la représentativité a été respectée¹⁵.

• Organisation du travail : présence d'équipes projet pluridisciplinaires

Contrairement à ce qui ressort de l'étude des entreprises dont la politique d'innovation est peu active, l'**organisation du travail** caractérisant les entreprises fortement impliquées en matière d'innovation renvoie à des structures souples en équipes projet, matricielles, pluridisciplinaires et disposant d'une large autonomie (Amabile, 1988) . Des espaces de liberté temporaires, correspondant à la durée du projet, sont même prévus dans le cadre de ces organisations, comme l'ont notamment constaté Dyer et Holder (1988) dans leurs travaux. Les

¹⁵ Les commentaires qui suivent portent essentiellement sur les politiques de ressources humaines opposées des entreprises, selon qu'elles sont tout à fait ou peu impliquées en matière d'innovation. Quant au groupe des entreprises à l'activité innovatrice moyennement développée, on s'aperçoit que les politiques de ressources humaines mises en place évoluent largement vers celles observées dans les entreprises actives en termes d'innovation. La même logique est respectée concernant les commentaires sur les structures organisationnelles plus ou moins favorables à l'innovation.

missions attribuées recouvrent généralement la double compétence à la fois fonctionnelle ou d'expertise et opérationnelle. L'innovation est considérée comme étant l'affaire de tous, dans cette optique, les initiatives personnelles sont encouragées et des actions en conséquence sont menées. Précisons que les interactions entre les différents acteurs de l'innovation sont fréquentes dans ces entreprises, quant aux modes de fonctionnement, plutôt ouverts et informels, ils facilitent les échanges et la collaboration entre fonctionnels et opérationnels (Akrich, Callon et Latour, 1988) . En revanche, au sein des entreprises peu impliquées en matière d'innovation, on constate une tendance au cloisonnement des fonctions à l'autonomie et la responsabilisation limitées.

- **Gestion des carrières : limiter le turn-over et favoriser la mobilité fonctionnelle et géographique**

En terme de **gestion des carrières**, les divergences sont tout aussi marquées entre les entreprises à la politique d'innovation active et celles pour lesquelles elle est pratiquement inexistante. En effet, dans le premier cas, on observe une volonté de limiter le roulement du personnel afin de préserver les coalitions nécessaires à l'innovation et le développement d'un apprentissage collectif continu et interactif. Audet (1992) porte le même jugement sur le risque encouru par des mouvements trop répétés de personnel ; Alter (1995), Callon (1994) et Gaffard (1990) insistent, quant à eux, sur le rôle crucial de l'apprentissage collectif dans la gestion de l'innovation. Tout en cherchant un équilibre entre l'absence de continuité et une trop grande longévité, ces entreprises incitent vivement les salariés à la mobilité fonctionnelle et géographique considérée comme un facteur positif vis-à-vis de l'innovation. Elles mises sur la détection et la fidélisation de personnes à très haut potentiel afin de leur proposer une progression de carrière séduisante. Les entreprises peu impliquées en matière d'innovation, dans le second cas, n'ont pas cette ambition, semble-t-il, faute de moyens, si l'on en croit les déclarations faites, elles encouragent cependant une certaine stabilité et sécurité de l'emploi sans favoriser la mobilité fonctionnelle, ni même géographique peu présente dans leurs modes de fonctionnement. On retrouve dans ces derniers l'idée de cloisonnement des fonctions évoquée précédemment.

- **Recrutement : des profils diversifiés combinant polyvalence et spécialisation**

Dans le même esprit, alors que des profils diversifiés, combinant polyvalence et spécialisation, en ce qui concerne le **recrutement** de membres de l'encadrement, sont vivement recherchés dans les entreprises à l'activité innovatrice développée, l'homogénéité des profils est largement prônée dans les entreprises peu tournées vers l'innovation. Celles-ci ont tendance à privilégier les critères techniques (compétences techniques requises pour le poste, l'expérience professionnelle acquise, niveau et type de formation...) au détriment des critères liés au comportement et à la personnalité de l'individu (autonomie, capacité à s'investir, à prendre des risques, à communiquer, à travailler en équipe, à démultiplier en interne les compétences acquises, à s'adapter rapidement à des situations nouvelles...). De tels critères deviennent, quant à eux, prioritaires dans les entreprises où l'innovation est très présente. Les individus amenés à travailler en contexte d'innovation sont plutôt peu conformistes, intuitifs, fortement motivés et disposent d'une grande capacité de travail (Amabile, 1988) . Enfin, tandis que le recours au marché interne dans le cadre du recrutement de personnel est très rare¹⁶ au profit du

¹⁶ Ce constat est à rapprocher, d'une part, du cloisonnement des fonctions et, d'autre part, de la faible mobilité fonctionnelle et géographique rencontrée dans ces entreprises.

marché externe dans les entreprises peu impliquées en matière d'innovation, on observe une tendance à l'équilibre au sein des entreprises très actives dans le domaine de l'innovation. La préférence accordée au marché externe ne nous est pas apparue flagrante dans le second cas, telle qu'on aurait pu l'imaginer à la lecture des travaux de Allaire et Firositu (1988) et Guérin et Wils (1990) par exemple. Rappelons que, d'une certaine façon, les auteurs continuent à s'opposer sur ce sujet.

- **Formation : dosage équilibré entre le développement du potentiel de l'individu et l'amélioration de la performance immédiate**

En étroite relation avec les activités de recrutement, celles liées à la **formation** constituent véritablement un des chevaux de bataille des entreprises à la politique d'innovation active. Comme Miles et Snow (1978), de même que Scott (1988), l'ont fait remarquer, les efforts en terme de formation sont particulièrement élevés dans les entreprises évoluant en contexte d'innovation. Ces dernières constituent des cadres d'apprentissage où la formation au travail en équipe, aux relations interpersonnelles, au leadership et au renforcement de la culture organisationnelle est plus particulièrement développée. Les actions en faveur de l'amélioration des compétences techniques spécialisées et de la résolution de problèmes ponctuels ne sont pas pour autant négligées. Un dosage équilibré est en effet souhaité entre le développement du potentiel de l'individu et l'amélioration de la performance immédiate dans le but avoué de favoriser la capacité d'adaptation du personnel et de préparer toujours mieux les esprits au changement. Dans les entreprises peu propices à l'innovation, où la formation ne constitue pas une priorité, le contenu des programmes est largement orienté vers l'aspect technique et beaucoup moins vers l'aspect humain. Les actions de formation portent rarement sur l'acquisition de méthodes de travail, l'amélioration du niveau de formation de base, ou encore les techniques de management, voire de communication.

- **Rémunération/Evaluation : prise en compte de la flexibilité et de la polyvalence du salarié**

Parmi les politiques de ressources humaines étudiées en contexte ou non d'innovation, celle concernant la **rémunération/évaluation** des salariés diverge suivant le type d'entreprises. Jugés globalement supérieurs à ceux pratiqués en moyenne dans la profession, les salaires attribués dans les entreprises à l'activité innovatrice prononcée, au-delà des compétences techniques nécessaires, prennent largement en compte des paramètres humains associant polyvalence et flexibilité. Ceux-ci renvoient notamment à la motivation au travail, à l'esprit d'initiative, au goût pour l'action et aux qualités relationnelles en ce qui concerne la rémunération et la promotion des cadres. Notons que le marché externe reste un indicateur de référence dans la détermination des niveaux de rémunération des cadres ; ceci dans le but notamment d'attirer les personnes à haut potentiel et de conserver les acteurs stratégiques dans la gestion de l'innovation qui pourraient être séduits par des propositions venant de l'extérieur. On retrouve d'ailleurs dans cette analyse le point de vue défendu par Wils, Le Louarn et Guérin (1991), contrairement à Schuler et Jackson (1987) qui insistent sur l'importance de l'équité interne dans le maintien d'un certain équilibre au sein des groupes de travail et plus précisément des équipes projet. A l'inverse, dans les entreprises peu actives en matière d'innovation, l'équité interne pour la rémunération des cadres est préférée et les salaires ont tendance à se situer dans la moyenne inférieure de ce que pratique la profession. Les compétences techniques, devant la motivation au travail, l'esprit d'initiative et l'efficacité au travail, constituent le principal critère de rémunération et de promotion des cadres dans ces entreprises. Quel que soit le type d'entreprises interrogé, le caractère variable de la rémunération faisant intervenir de

multiples composants de nature diverse représente un élément fondamental de motivation du personnel.

- **Communication/Information et Motivation : faciliter l'expression du personnel grâce à une hiérarchie accessible et transparente**

La **motivation**, estimée plutôt insatisfaisante dans les entreprises à l'activité innovatrice peu marquée, apparaît en revanche globalement satisfaisante dans les entreprises très impliquées en terme d'innovation. Dans le premier cas, ce manque de motivation est à rapprocher d'une **communication** ascendante (de la base vers la Direction) difficile, encore peu entrée dans les habitudes de fonctionnement de ces entreprises, à ce propos plus traditionnelles que modernes dans les moyens de communication utilisés. La forme de dirigisme adoptée par la hiérarchie - donner des instructions précises et surveiller de près leur bonne application - réduit la marge de manoeuvre, n'incite pas à la prise d'initiatives et rend délicate la remontée d'informations. Dans le second cas, on observe une volonté manifeste de faciliter l'expression du personnel grâce à une hiérarchie accessible et qui se veut le plus possible transparente. Dans la mesure en effet où l'innovation, au cœur des débats stratégiques, est considérée comme étant l'affaire de tous dans ces entreprises, aucun moyen susceptible de favoriser l'émergence d'idées nouvelles, d'où qu'elles viennent, ne doit être écarté. La politique de communication/information a de ce fait pour principaux objectifs d'inciter les salariés à s'ouvrir sur leur environnement et celui de l'entreprise, de développer un esprit favorable au changement et d'encourager en interne la transmission du savoir-faire.

4.2. Détermination des structures organisationnelles favorables à l'innovation

Indissociables des politiques de ressources humaines, les caractéristiques des structures adoptées par les entreprises, dans leurs rôles et leurs mécanismes de coordination, sont tout à fait révélatrices du comportement de ces dernières face à l'innovation. Dans cette recherche, l'accent a plus précisément été mis sur trois paramètres déterminants dans l'appréhension de la structure organisationnelle, il s'agit du rapport entre la centralisation et la délégation, entre l'intégration et la différenciation et enfin du style de direction.

- **Centralisation/Délégation : souplesse, responsabilisation et répartition du pouvoir**

Le facteur dominant, ressortant des entreprises très actives dans le domaine de l'innovation, renvoie à une forme de souplesse, de responsabilisation et de répartition du pouvoir dans le rapport **centralisation/délégation** au sein duquel un équilibre est vivement recherché. Cet équilibre vise à mieux appréhender les turbulences d'un environnement instable auxquelles sont exposées les entreprises. La capacité des dirigeants à faire confiance, à déléguer et à être tolérants vis-à-vis de l'échec, agit en faveur du développement d'un climat propice à l'innovation. La structure identifiée dans ce cas relève de l'organisation matricielle symbolisée par une double coordination, à la fois horizontale et verticale, proche de l'adhocratie. Au contraire, la structure fonctionnelle rigide au pouvoir centralisé, telle qu'elle apparaît dans les entreprises en retrait par rapport à l'innovation, ressemble fort à la bureaucratie mécaniste décrite par Mintzberg (1982), où l'on retrouve certains principes de management mécanistes évoqués par Burns et Stalker (1961) : une haute spécialisation des tâches précisément définies et une large importance accordée au respect de la hiérarchie, synonyme avant tout de contrôle et d'autorité.

- **Intégration/différenciation : interaction entre les départements assurés d'une certaine autonomie**

En matière d'**intégration** et de **différenciation**, les entreprises soucieuses de renforcer leur politique d'innovation veillent à ce que la coordination et la compatibilité entre les décisions émanant des principaux départements soient garanties. Des interactions multiples, via les équipes projet par exemple, entre les acteurs concernés plus ou moins directement par l'innovation sont encouragées. Les nombreux échanges, tant latéraux que verticaux, relèvent davantage de conseils que d'ordres entre salariés de niveaux hiérarchiques différents. L'instauration de tels mécanismes répond au besoin qu'ont ces entreprises de maintenir, voire d'améliorer leur position sur le marché. Ainsi, elles tentent de trouver une harmonie entre les phénomènes d'intégration et de différenciation des unités (ou organes vitaux) qui les composent, comme Lawrence et Lorsch (1973) avaient pu le constater dans leurs précédents travaux. En revanche, des lacunes non négligeables, sur le plan de la coordination et de la cohérence entre les départements, caractérisent les entreprises peu impliquées en matière d'innovation qui d'ailleurs n'ont pas, ou mal, intégré le fonctionnement par équipes projet. Notons que l'absence de mécanismes facilitateurs d'interactions entre les départements représente un frein à leur compatibilité.

- **Style de direction : déléguer et entraîner**

Finalement, l'appréhension du **style de direction**, le dernier critère pris en compte dans l'analyse de la structure organisationnelle des entreprises, est tout à fait significative des divergences de politique d'innovation. Les entreprises fortement impliquées dans ce domaine louent les mérites d'un style soucieux de "déléguer" et d'"entraîner"¹⁷. L'ouverture adoptée dans la façon de diriger ces entreprises autorise la remise en cause en général de la hiérarchie et en particulier de l'autorité formelle de chacun. En revanche, les entreprises accordant un faible intérêt à l'innovation revendiquent fortement un style directif. Celui-ci consiste à définir précisément les droits et les obligations de chaque individu soumis à un contrôle étroit, et qui se doit d'appliquer à la lettre les instructions transmises par la hiérarchie, au sein de laquelle le pouvoir doit à tout prix rester. Avoir du charisme, savoir commander et diriger les hommes représentent dans ce cas les principales qualités requises pour la direction de ce type d'entreprises, alors que dans le premier cas de figure, la capacité à conserver une avance certaine sur les événements, à être clairvoyant, avoir le sens du contact et être à l'écoute des autres sont les conditions fondamentales que doit remplir un dirigeant.

CONCLUSION

Les entreprises innovantes sont-elles caractérisées par une situation sociale et des politiques de ressources humaines qui leur sont propres ? Dans quelle mesure ces facteurs exercent-ils une influence sur le comportement plus ou moins innovant des entreprises ? Cet article ne prétend pas apporter des réponses à ces questions cruciales, il permet, en revanche, de souligner l'intérêt qu'il y a à rapprocher l'activité innovatrice de l'entreprises de certaines variables humaines et organisationnelles. Il met alors en évidence, la complexité de cette relation qui ne saurait être expliquée que par les seuls indicateurs sociaux, de politiques de

¹⁷ Pour reprendre les expressions employées par Schmidt (1993) dans son questionnaire d'enquête. Par "déléguer" il faut comprendre avoir la capacité à laisser la responsabilité aux subordonnés pour la prise de décision et la résolution de problèmes ; "entraîner" renvoie à l'idée de diriger et surveiller les autres, tout en expliquant ses propres décisions et en encourageant les propositions des autres.

ressources humaines et ceux relatifs à la structure de l'entreprise mis en lumière par l'étude.. Néanmoins, ces derniers apparaissent comme déterminants dans la compréhension de l'activité innovatrice des entreprises observées.

Ajoutons que les pistes ainsi ouvertes par cette étude méritent de s'interroger sur la prégnance de variables contextuelles telles que le secteur d'activité et l'autonomie de gestion (au sens filiale / non filiale) dans ce domaine. Celles-ci semblent, en effet, jouer un rôle non négligeable dans l'adoption de pratiques d'innovation. Elles méritent d'être pleinement intégrées à une analyse comparative s'inscrivant dans la suite logique du travail entrepris.

BIBLIOGRAPHIE

- Aït-El-Hadj, S. (1989), "Management de l'innovation technologique", in Encyclopédie de Gestion, ouvrage collectif sous la direction de Joffre P. Et Simon Y., *Economica*, 1628-1643
- Akrich M., M. Callon et B. Latour (1988), "A quoi tient le succès des innovations ? Premier épisode : L'art de l'intéressement", *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, n°11 et 12, 5-17.
- Allaire, Y. et M. Firsirotu (1988), "Les racines de l'innovation : le système japonais et l'expérience américaine", *Gestion*, novembre, 8-15.
- Allen, T.J. (1986), "Organizational structure, information technology and R&D productivity", *IEEE Transactions on Engineering management*, vol.33, n°4, 212-217.
- Allouche, J. (1993), "Les rémunérations salariales : une analyse de 255 bilans sociaux d'entreprises (1979-1991)", *Revue de Gestion des Ressources Humaines, Chronique - Centrale des bilans sociaux*, n°8, juillet, 52-61.
- Alter, N. (1995), "Peut-on programmer l'innovation ?", *Revue Française de Gestion*, n°103, mars-avril-mai, 78-86.
- Amabile, T.M. (1988), "A Model of Creativity and Innovation in Organizations", *Research in Organizational Behavior*, vol.10, 123-167.
- Audet, M. (1992), Paramètres structurels et pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises innovatrices au Québec, Thèse de doctorat (Ph.D.) en relations industrielles, Université de Montréal, mai, 589 p.
- Burgelman, R.A. et L.R. Sayles (1987), *Les intrapreneurs, stratégie, structure et gestion de l'innovation dans l'entreprise*, Mc Graw-Hill.
- Burns, T. et G.M. Stalker (1961), *The Management of Innovation*, Londres, Tavistock Publications.
- Callon, M. (1994), "L'innovation technologique et ses mythes", in *Innovation ?*, *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, dossier collectif coordonné par JACQ F., mars, 5-17.
- Callon, M., P. Laredo et V. Rabeharisoa (1991), "Des instruments pour la gestion et l'évaluation des programmes technologiques : le cas de l'AFME", in *L'évaluation économique de la technologie*, ouvrage collectif sous la direction de De Bandt J. et Foray D., Editions du CNRS, 301-330.
- Damanpour, F. (1991), "Organizational innovation : A meta-analysis of effects of determinants and moderators", *Academy of Management Journal*, vol.34, 555-590.
- D'Arcimoles, C.H. (1995), *Diagnostic Financier et Gestion des Ressources Humaines : Nécessité et Pertinence du Bilan Social*, *Economica*.
- Dosi, G. et al. (1984), *Technical change and industrial transformation*, Londres, Mac Millan Press.
- Dussauge, P., S. Hart et B. Ramanantsoa (1992), *Strategic technology management*, New York, Wiley.
- Dyer, L. et G. Holder (1988), "A Strategic Perspective of Human Resource management", in *Human Resource Management : Evolving Roles and Responsibilities*, ouvrage collectif sous la direction de Dyer L., Washington, Bureau of National Affairs.
- Freeman, C. (1974), *Economics of industrial innovations*, Penguin Books.
- Gaffard, J.L. (1990), "Innovations et changements structurels : revue critique de l'analyse moderne de l'innovation et des changements structurels", *Revue d'Economie Politique*, n°3, mai-juin, 325-382.
- Guedj, B. et F. Picard (1994), "Pratiques innovatrices des PME rhône-alpines : une approche par la diversité des sources de l'innovation technologique", *Revue Internationale PME*, vol.7, n°3-4, 41-64.
- Guérin, G. et T. Wils (1990), "L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse", in *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, ouvrage collectif sous la direction de BLOUIN B., Cowansville, QC, Editions Yvon Blais, 669-715.

- Hill, C.T. et J.M. Utterback (1979), "Technical innovation : Agent of growth and change", in *Technological innovation for a dynamic economy*, ouvrage collectif sous la direction de Hill C.T. et Utterback J.M., New York, Pergamon Press.
- Igaléns, J. et J.M. Peretti (1980), *Le bilan social de l'entreprise*, Presses Universitaires de France, collection "Que sais-je ?".
- Lawrence, Paul R. et Jay W. Lorsch (1973), *Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation*, Les Editions d'Organisation.
- Le Bas, C. et F. Picard (1995), "Réseaux technologiques et Innovamétrie : l'apport de la statistique d'innovation à l'analyse des réseaux technologiques", *Economies et Sociétés, Série Dynamique technologique et organisation*, septembre, 69-98.
- Le Bas, C. et A. Torre (1993), "Survey sur les surveys d'innovation, une première évaluation des enquêtes d'innovation européennes", *Revue d'Economie Industrielle*, n°65, 3ème trimestre, 80-95.
- Miles, Raymond E. et Charles C. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York, Mc Graw-Hill.
- Miller, R., X. Olleros et T. Leroux-Demers (1994), "Contexte stratégique de l'innovation", in *Perspectives en Management stratégique Tome 3, 1994/95*, ouvrage collectif sous la direction de Noël A., Véry P. et Wissler M., *Economica*, collection Gestion, 327-363.
- Mintzberg, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation.
- Nelson, Richard R. et Sydney G. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Massachusetts, Londres, The Belknap Press of Harvard University Press.
- Schmidt, G. (1993), *Théorie et pratique des styles de management : une comparaison inter-nationale - Universalité, contingence et transférabilité des styles de management : la France, l'Allemagne et le Portugal*, Thèse de doctorat à label européen, Université de Nancy 2, Faculté de droit, sciences économiques et gestion, IAE, janvier, 651 p.
- Schuler, Randall S. et S. Jackson (1987), *Linking Competitive Strategies with Human Resources Practices*, *The Academy of Management Executive*, vol.1, n°3, 207-219.
- Schumpeter, Joseph A. (1939), *Business Cycles : A Theoretical Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, New York, Mc Graw-Hill, vol.2.
- Scott, Y. (1988), *Une étude comparative de l'alignement de la formation sur la stratégie de développement de l'entreprise*, Mémoire de maîtrise, Ecole des Relations Industrielles de l'Université de Montréal.
- SESSI (1994), *Les chiffres clés - L'industrie*, Service des Statistiques Industrielles, Ministère de l'Industrie, des Postes et télécommunications et du Commerce Extérieur, édition 1994/1995, Dunod.
- Teece, D., G. Dosi et Sydney G. Winter (1992), "Towards a theory of corporate coherence", in *Technology and Enterprise in a Historical Perspective*, Dosi G. Et al., Oxford University Press, 185-211.
- Vatteville, E. (1985), *Mesure des Ressources Humaines et Gestion de l'Entreprise*, *Economica*, collection Gestion.
- Wils, T., J.Y. Le Louarn et G. Guérin (1991), *Planification stratégique des ressources humaines*, Les Presses de l'Université de Montréal.