



HAL
open science

Innovation RH : faisons le point

Laïla Benraïss-Noailles, Hadj Nekka

► **To cite this version:**

Laïla Benraïss-Noailles, Hadj Nekka. Innovation RH : faisons le point. Management & sciences sociales, 2013, La refondation des entreprises : outils et impacts, 15, pp.45-57. hal-01878324

HAL Id: hal-01878324

<https://hal.science/hal-01878324>

Submitted on 20 Sep 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Innovation RH : faisons le point !

Laïla Benraïss-Noailles

Maître de Conférences à l'IAE de Bordeaux.
Membre de l'Equipe GRH de l'Institut de Recherche en Gestion des
Organisations (IRGO) – Université Montesquieu Bordeaux 4
laïla.benraïss-noailles@u-bordeaux4.fr

Hadj Nekka

Maître de conférences à l'UNAM (Université d'Angers) où il dirige un programme de recherche
rattaché au laboratoire le GRANEM.
hadj@hotmail.com

Notre article se propose d'identifier les innovations en matière de GRH à travers les communications présentées à l'AGRH à partir de l'an 2000. Pour ce faire, nous présenterons, tout d'abord, les contributions qui s'interrogent sur la notion même d'innovation. Nous remarquerons que le terme d'innovation ne requiert pas de consensus contrairement au processus d'innovation. En effet, les contributions se rejoignent dans le fait que tout processus d'innovation est spécifique et relié à l'environnement de l'entreprise. Les communications traitent l'innovation en termes de pratiques, de contexte ou encore d'acteurs impliqués dans le processus. Il ressort des communications étudiées que les innovations RH sont le fruit d'évolutions organisationnelles, le fruit des évolutions productives, de réflexions théoriques ou encore un soutien essentiel du caractère stratégique de la GRH. L'innovation RH demeure un champ d'étude plus ou moins stabilisé.

Mots clés : Innovation RH, pratiques, contexte, acteurs.

L'objet de cet article est de faire le point sur un concept extrêmement important en gestion des ressources humaines.

Cette recherche est exploratoire et offre un premier bilan en se limitant à une seule source d'information. Pour analyser les travaux traitant des pratiques innovantes en matière de GRH, nous nous sommes contentés ici d'exploiter le site de l'AGRH. Une recherche par mots

clés (innovation et pratiques innovantes) sur ce site nous a permis d'identifier 390 contributions. Ensuite un examen attentif des résumés de ces contributions nous a conduits à en retenir 85.

Les observations qui suivent sont le fruit de l'analyse de ces 85 communications.

L'innovation en matière de GRH ne semble pas se réduire à l'innovation sociale. « Par innovation sociale, on entend toute nouvelle approche, pratique ou intervention ou encore tout nouveau produit mis au point pour améliorer une situation ou solutionner un problème social et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations, des communautés » (Bouchar, 1999). Les phénomènes de mode et le rôle joué par les cabinets des conseils dans leur développement semblent être une explication à une telle situation. La communication de Vaesken et Zafirpouliou (2008) précise bien qu'une telle définition n'implique pas que les modes soient ou ne soient pas dysfonctionnelles. Ce mouvement d'analyse des modes managériales place donc les discours et la communication des professionnels du management, et plus particulièrement des consultants, au centre

On n'hésite pas à affirmer clairement que ce qui est présenté comme innovant, ne l'est pas toujours pour autant. C'est dans cette optique que Herrbach et al. (2003) ont abordé le concept d'intelligence émotionnelle. Pour eux, au-delà de sa nouveauté apparente, il convient de s'interroger sur la pertinence et le caractère réellement innovant de cette notion. D'autres, comme Robert-Demontrond et Joyau (2003), affrontent la situation en

L'innovation RH : une thématique à terminologie multiple

du processus de déclenchement et de diffusion des modes en management. Le congrès de 2003 portant sur la thématique de l'innovation RH, au-delà de sa contribution scientifique de qualité, a montré un positionnement clair des chercheurs en GRH. Il a également montré la préoccupation par l'action à travers la prise en compte d'une sorte d'élargissement conceptuel.

Innovation RH : un positionnement clair et courageux des chercheurs

Année	Thème	Nombre
2012	Les interfaces de la GRH	7
2011	Vers un management des ressources humaines durable et bienveillant	6
2010	Nouveaux comportements, nouvelle GRH	8
2009	Qu'a-t-on appris de la gestion des compétences	7
2008	À quoi sert la GRH ? La contribution de la GRH au développement des territoires et des organisations	9
2007	Outils, modes et modèles en GRH	6
2006	Le travail au cœur de la GRH	5
2005	(Ré)concilier l'économique et le social	2
2003	GRH : Innovons	34
2000	Information non disponible	1

Table 1
Répartition des communications retenues

faisant remarquer que les questions conceptuelles et opérationnelles liées à l'innovation, à l'invention, sont trop souvent laissées en déshérence tant par les praticiens que par les théoriciens des sciences de gestion. Ils proposent d'examiner les diverses acceptions de l'invention et ses différents paradigmes en partant de réflexions sur l'invention et la création en art, pour en étudier les résonances, effectives ou possibles, envisageables en matière de management. On s'attaque également avec pertinence à cette thématique lorsqu'on souligne que les organisations sont en matière d'innovation écartelées entre deux logiques contradictoires (Le Theule et Fronda, 2003). Ces derniers observent à juste titre qu'il faut créer pour « rester dans la course », mais il ne peut y avoir de création durable sans logiques rationalisatrices et organisatrices. Pour eux, créer signifie rompre avec des schémas préétablis, assumer sa propre peur de l'inconnu et gérer les conflits que la rupture créative ne manquera pas de générer. Dans leur communication, ils ont tenté de dépasser les approches gestionnaires classiques de la créativité par un triple détour philosophique, historique et socio-psychologique pour confronter le regard gestionnaire à celui de créateurs artistiques et scientifiques. Ce courage s'exprime aussi en dénonçant que la GRH se montre souvent friande de « solutions innovantes », susceptibles de régler une fois pour toutes une large gamme de problèmes (Gilbert et Pigeyre, 2003).

Innovation RH : une préoccupation par l'action

La préoccupation pour la mise en œuvre du changement dans les organisations indique que les innovations RH valent surtout par la capacité du management à les intégrer au contexte spécifique des organisations. Beaucoup de travaux se préoccupent davantage de la question de la mise en œuvre tandis que le caractère véritablement innovant des pratiques en question reste

secondaire. Par exemple, les travaux de Buisson (2009) sont illustratifs de ce propos. En analysant l'introduction de la rémunération au mérite au sein de trois organismes de sécurité sociale français, l'auteur a observé les différentes dimensions de la légitimité intra-organisationnelle à l'œuvre. Ses résultats confirment que la légitimité intra-organisationnelle est une véritable problématique de GRH. Ainsi, on rejoint David et al. (2012), lorsqu'ils soutiennent l'idée selon laquelle gérer c'est inventer de nouveaux systèmes de légitimité. Dans le même ordre d'idées, on peut interpellé la notion de réforme qui montre que la légitimité de l'action c'est aussi la légitimité de ceux qui l'accomplissent, à savoir les dirigeants. Les travaux de Nils Brunsson vont dans ce sens en cherchant à apporter des réponses à la question de savoir pourquoi les dirigeants ont intérêt à lancer toujours des réformes même si les réformes précédentes n'apportent pas de résultat. À la préoccupation pour l'action s'ajoute la réflexion même sur cette action. Dans cette perspective, en s'appuyant sur le cas du coaching, Vaesken et Zafiropoulou (2008) proposent un tableau récapitulatif distinguant entre innovation et mode. En effet, la première serait valorisée dans les discours, véhiculée par des scientifiques, liée à une pratique nouvelle, son efficacité est démontrée par sa contribution à la performance. Elle est durable, ancrée dans les pratiques, bien que par nature temporaire. Une mode est par contre, éphémère, véhiculée par un discours émotionnellement chargé, enthousiaste et déraisonné avec un engouement pour une pratique plus ou moins innovante. Son efficacité n'a pas à être démontrée, aucun lien entre les actions et les résultats ne peut être prouvé. Persson et Rappin (2010) apportent aussi leur contribution en étudiant les discours des professionnels sur le coaching. Ils invitent à se poser des questions intéressantes : faut-il lire ces discours comme une manifestation d'une mode managériale avec le prisme de la modernité ? Ou bien peut-on utiliser les enseignements issus du

Les réflexions précédentes nous permettent d'établir le constant suivant. Si le contenu de l'innovation RH divise les auteurs, les recherches abordant les processus, quant à elles, ne se soucient pas toujours de la définition de l'innovation RH, et montrent que l'innovation reste un processus permanent. Les travaux identifiés nous permettent d'illustrer ce propos par plusieurs exemples. Ainsi, Landrieux-kartochian (2003) a traité du cas des femmes cadres en mettant l'accent sur les politiques innovantes qui peuvent favoriser la carrière des femmes cadres et leur permettre de briser le plafond de verre. Ces politiques innovantes sont loin d'être efficaces et donc remises en cause. Dietrich et Pigeyre (2012) constatent la perséance des inégalités salariales, la présence massive des femmes parmi les salariés à temps partiel (près de 80%), et que les femmes n'occupent pas les mêmes emplois que les hommes, restant concentrées dans un nombre limité de familles professionnelles (discrimination horizontale). De plus, elles ont à lutter contre le « plafond de verre » (discrimination verticale), qui bloque leur ascension hiérarchique vers les plus hauts niveaux des entreprises. Si les processus se mettent au service des politiques RH innovantes, ils

L'approche par les processus est dominante et ne semble pas poser problème

storytelling, récemment mis en relief à l'aide d'un regard postmoderne ? Ils engagent une discussion à partir de la comparaison de ces deux cadres théoriques. Ces préoccupations pour l'action restent au cœur de la réflexion pour les gestionnaires qui n'hésitent pas à prendre l'innovation au sens des pratiques qui réussissent ailleurs. En effet, de nombreuses pratiques innovantes et expériences propices à la réflexion en termes de GRH existent dans d'autres univers que celui de l'entreprise, on peut citer comme exemple, le cas des forces spéciales françaises (Picq et al., 2008).

travaux de Beaujolin-Belllet (2003) indiquent que les conditions et les modalités d'émergence de régulations sociales territorialisées des structures sont jugées innovantes par les acteurs impliqués. Pour caractériser la posture innovante, elle prend l'exemple des restructurations concertées. Elle considère le territoire comme un lieu possible voire pertinent de construction de dispositifs de régulation des restructurations. L'acteur territorial relève ainsi d'institutions et d'ancrages multiples et n'adopte jamais une figure unique, impliquant, selon des géométries variables, acteurs administratifs, élus politiques, responsables d'entreprises, responsables syndicaux, associations, structures consulaires, etc. La pertinence de l'approche par les processus peut être illustrée par l'exemple de la gestion des compétences « délibérément émergentes » (Klarfeld, 2003). Ce dernier propose d'opposer deux grandes approches gestionnaires irriguant l'ensemble des champs du management stratégique et de la GRH : l'approche volontariste, puis l'approche émergente. Il présente, à la suite de ces deux idéaux-types, une approche intermédiaire, qu'il nomme « délibérément émergente ». Puis il applique cette grille de lecture à la gestion des compétences. Il a montré que, dans les pratiques d'entreprises, il y a une contradiction entre l'objectif recherché au travers de la gestion des compétences (plus d'innovation, laquelle repose sur des processus émergents) et, sur le terrain, les instrumentations visant cet objectif (qui pré-définissent des contenus de compétences à faire acquérir aux salariés dans une perspective volontariste). Sa contribution met en avant la pertinence d'instrumentations souples de gestion des compétences, centrées sur la recherche de processus d'apprentissage émergents, plutôt que sur le développement d'outils centrés sur des contenus de compétences définis à l'avance.

Innovation RH : pratiques, contextes ou acteurs ?

Les communications divergent quant à l'angle d'analyse de l'innovation. Certaines se limitent aux pratiques, d'autres aux contextes tandis que certains auteurs mettent les acteurs au cœur de l'innovation.

Les pratiques

Les contributions analysées permettent de distinguer les travaux qui portent sur les pratiques elles-mêmes supposées innovantes, ceux qui abordent l'innovation RH en mettant davantage l'accent sur la recherche des conditions qui favorisent la réussite des pratiques ou encore leur contexte d'émergence. Concernant les pratiques innovantes, on retrouve le coaching. Cloet (2003) revient sur cette pratique qui constitue un soutien aux dirigeants des entreprises confrontées à des pressions grandissantes. Elle le considère comme une innovation à dévoiler, bien qu'il soit confidentiel et coûteux. De manière plus générale, Vernazobres (2007) a montré comment le coaching est en train de passer du statut de mode managériale à celui de pratique de GRH intégrée et innovante dans des organisations en transformation et en quête de nouveaux leviers de performance et de régulation sociale. On retrouve aussi comme pratique, l'entreprise à la carte. Cerdin et al. (2003) abordent l'entreprise à la carte comme innovation pour fidéliser les salariés. Pour eux, les salariés réclament de plus en plus de flexibilité et de liberté dans le cadre de leur travail. Dès lors, l'enjeu peut être, pour les entreprises, de mettre en place une nouvelle organisation permettant de répondre aux besoins et demandes de chaque salarié et, de ce fait, de personnaliser la structure de travail. Tel est l'objet de l'« entreprise à la carte ». Dans le prolongement de cette idée, Colle (2005) propose la prise en compte des aspirations de chaque salarié en matière d'horaires, de volume hebdomadaire et d'organisation des

congés. Pour l'auteur, la personnalisation des temps de travail répond à un souci d'amélioration du bien-être des salariés et la question des temps de travail apparaît en effet étroitement liée à celle de la santé et du bien-être des salariés. Villette (2006) rejoint Colle (2005) en indiquant l'opportunité que semble présenter le recours au Travail à Temps Partagé pour innover en matière d'organisation et d'emploi. On retrouve également la prospective métier. Scouarnec et Yanat (2003) montrent que cette pratique se positionne comme un nouvel instrument au service d'une GRH innovante permettant de dresser les futurs possibles en termes de compétences, d'activités, de formation, etc. Pour les auteurs, la prospective métier apparaît alors en rupture par rapport aux approches traditionnelles de GPEC. Leur communication rappelle les nombreuses recherches depuis les années 1980-1990 qui ont mis en évidence la nécessité de passer d'une logique de poste à une logique compétence. Ils considèrent que la prospective métier permet une GRH innovante dans le sens où elle prend en compte à la fois les évolutions internes et externes à l'organisation et où elle se positionne dans une réflexion située dans le temps et dans l'espace.

Cerdin et Som (2003) identifient quelques pratiques RH facilitatrices de l'innovation. Par exemple la formation permettant de développer les compétences futures ; la rémunération quand elle est davantage liée à l'évaluation des performances.

D'autres conditions de succès des pratiques innovantes sont développées dans la communication de Corbel et Chevreuil (2009) qui proposent d'explorer l'utilisation d'un outil de R&D, le brevet, à des fins de GRH, et notamment de motivation.

Pour Viala et Goxe (2009), l'intrapreneuriat est une pratique innovante. Nous la considérons comme une pratique facilitatrice de la mise en place de l'innovation. En effet, l'intrapreneuriat a la particularité de

Les travaux de Cerdin et Som (2003) servent d'exemple pour illustrer le deuxième contexte. À partir d'une étude empirique exploratoire portant sur 28 entreprises françaises, les auteurs ont cherché à dégager les changements les plus innovants dans les pratiques RH pour une meilleure performance. Ou encore ceux de Dumas et Martin (2007) qui font le constat que les

Les travaux de Corbel et Chevreuil (2009), Viala et Goxe (2009) et Lisein et al. (2009) sur la pratique de l'intrapreneuriat, cités ci-dessus, illustrent bien le premier type de

En matière d'innovation RH, les contextes peuvent être un type de perception de certaines actions au niveau des entreprises, comme ils peuvent être des réseaux composés de mêmes, ou des réseaux composés de plusieurs organisations.

Les contextes

Dans cet ordre d'idées, Lisein et al. (2009) proposent une réflexion empirique axée sur la façon dont les entreprises perçoivent et mobilisent l'intrapreneuriat dans leur stratégie.

On peut partir du contexte proprement dit ou le point de départ dans les travaux existants. Les pratiques innovantes ne sont pas toujours des acteurs.

constituer une innovation au service de mobiliser les idées et les compétences créatrices de tout ou partie des salariés en vue de concrétiser des innovations de nature variée (élargissement de la gamme de produits/services, investigation de nouveaux marchés, refonte de processus de travail, etc.). Carrier (1993) la définit comme « la mise en œuvre d'une innovation par un employé, un groupe d'employés ou tout individu travaillant sous le contrôle de l'entreprise ».

Quant au troisième contexte, nous pouvons l'illustrer par des travaux sur les pôles de compétitivité. Déléix et al. (2008) ont étudié deux projets en cours dans un même pôle de compétitivité, cela a mis en lumière la variété possible des situations, des pratiques de pilotage mises au point par les acteurs eux-mêmes, et des besoins encore non satisfaits en la matière. Une série de points de vigilance théoriques et pratiques en matière de management et de GRH est des lors proposée. Cullé (2007) confirme l'impact de ce contexte sur certaines pratiques RH et se demande dans quelle mesure ces pôles de compétitivité peuvent changer les perspectives de carrière des personnels de la

référénts conceptuels sur l'implication des salariés concernent principalement les grandes entreprises et qu'ils ne sont pas nécessairement adaptés aux spécificités des jeunes entreprises innovantes. Ils proposent un modèle d'implication des primo-salariés qu'ils tentent de stabiliser à partir d'une étude terrain auprès de 6 dirigeants et 8 primo-salariés de jeunes entreprises innovantes. Quant à Chevalier et Micacelli (2008), ils constatent que les travaux portant sur la recherche et l'innovation interrogent essentiellement les effets des dispositifs mis en place par les institutions pour agir sur la motivation à « innover » des acteurs ; mais envisagent peu la question sous l'angle de la socialisation et du « projet de vie » de la personne qui s'investit dans l'innovation. Elles supposent que c'est bien en s'attachant à la compréhension (compréhension de la dynamique des identités professionnelles) que l'on pourra déceler les éléments éclairant le passage à l'acte d'innover et répondre à la question « comment devient-on innovateur ? ». Galindo (2003) s'est intéressée au secteur qualifié de high-tech qui regroupe de nombreuses entreprises aux activités liées par les innovations technologiques. Dans ce contexte, elle s'interroge sur la nouveauté de la GRH de ces entreprises et plus généralement sur la manière dont elle se structure.

Recherche et du Développement (R&D) impliqués dans cette dynamique. On va même jusqu'à signaler que le contexte des pôles de compétitivité profite des connaissances RH disponibles. Ainsi, Texier et Castro Gonçalves (2008), suite à une recherche exploratoire au sein des pôles de compétitivité, observent que la reconnaissance de la notion de compétence comme une ressource clé commence à émerger au sein de certains pôles qui interagissent d'autant plus avec des instituts de formation. Ce mode de fonctionnement des pôles de compétitivité reste toutefois peu fréquent. La plupart des pôles se focalisent sur la recherche pragmatique des compétences accessibles à court terme (voire immédiatement) plus que sur la co-construction de compétences stratégiques.

Toujours dans le cadre des pôles de compétitivité, Calamel et Sanseau (2012) présentent une analyse de projets collaboratifs à la lumière de la théorie de l'acteur-réseau (*Actor-Network Theory -ANT*). Leur objectif est triple : apporter un éclairage analytique sur les interactions d'acteurs et les opérations de « traduction », identifier les dispositifs de GRH mobilisés dans le cadre de projets collaboratifs et enfin souligner les apports du cadre d'analyse mobilisé.

Un autre exemple illustrant ce troisième contexte d'émergence des pratiques innovantes est celui de Jouvenot et Parlier (2011). Ces auteurs ont analysé deux études de cas de GPEC-Territoriale. Ils ont ainsi montré l'importance de la présence d'un traducteur, capable de faire émerger les objets communs, de les faire évoluer et de constituer un acteur collectif. Pour ces auteurs le traducteur est une condition *sine qua non* de réussite d'un projet de GPEC-T. Enfin, concernant le contexte, la GRH territorialisée a retenu notre attention. Les travaux de Bories-Azeau et al. (2011) se sont intéressés aux Engagements de Développement Emplois Compétences Territoriaux (EDECT). Il s'agit de dispositifs relevant de la territorialisation de l'action

publique, expérimentés depuis 2008 dans la région Languedoc-Roussillon et qui se déploient au niveau national depuis 2010. En se focalisant sur la théorie de la proximité, ils ont tenté de mieux comprendre les mécanismes en jeu dans la mise en place de ces dispositifs qualifiés d'innovants. Defélix et al. (2010) montrent que sous la pression de facteurs externes et internes, des initiatives de GRH territorialisée (mises à disposition de salariés, pôles de mobilité régionaux, plans concertés de gestion des compétences...) se développent. Ils analysent les conditions dans lesquelles ces initiatives se sont développées et proposent une première modélisation des dispositifs ainsi construits.

Les acteurs

Les travaux ici mettent l'accent sur des acteurs non dirigeants et dirigeants pour soulever des innovations RH. Au niveau des non-dirigeants, on insiste sur l'importance de gérer d'une certaine façon un type particulier de salarié, les travaux de Grima et Trépo (2003) constituent un bon exemple. Ces derniers ont cherché à comprendre comment un champion promeut une innovation organisationnelle auprès de sa direction générale. Ceux de Chanal et al. (2003) vont dans ce sens en étudiant la contribution de la GRH au management des personnes innovantes. C'est le cas également pour Ferrary (2005) qui mobilise la théorie de l'agence et montre que la relation entre les managers et les chercheurs est caractérisée par une asymétrie d'information au profit de ces derniers. D'où la nécessité d'un management incitant les chercheurs à optimiser les intérêts de l'entreprise. Il pense que ce problème sera résolu par la mise en place de pratiques d'essaiimage stratégique. On y trouve à ce niveau, des études qui abordent une catégorie d'acteurs comme le font Gosse et Sprimont (2003) qui proposent une recherche pour comprendre les leviers managériaux de la diffusion de l'innovation au sein de la force de vente. Dans d'autres recherches, c'est l'ensemble des salariés qui

« L'entreprise étendue », au travers des nombreuses analyses du phénomène de soulignent que la recherche a développé de Bonnardel, 2003). Picq et Defélix (2011) différenciées et innovantes (Geniaux et Mirareticulaires, la GRH apporte des réponses que face au développement des formes la GRH (Cintas, 2003). On constate clairement soulèvent de nouvelles problématiques pour Nouvelles Formes d'Organisation du Travail de GRH territoriale (Mazzilli, 2009). Les (Defélix et al., 2008 ; Tixier, 2011) ou encore actions sont qualifiées d'innovation sociale dans de nouvelles formes d'action RH. Ces appréhender ce qui pousse les organisations Bourgain et Tixier (2010) cherchent à

Les innovations RH sont le fruit d'évolutions organisationnelles

GRH. Ce qui précède nous permet d'appréhender les innovations RH comme le fruit d'évolutions organisationnelles, comme le fruit d'évolutions technologiques et enfin comme le fruit de réflexions théoriques sur la

Innovation sociale : les axes de recherche

L'innovation. Au niveau inter-organisationnel, on note l'existence des travaux de Loubarasse (2010) qui s'intéressent aux pilotes des réseaux locaux d'organisation (systèmes produits locaux (SPL), pôles de compétitivité, ou « grappes d'entreprises ». Elle a porté son attention sur les acteurs individuels du pilotage de ces réseaux, en particulier sur le poids de leurs caractéristiques dans la dynamique du RLO. Les pilotes apparaissent comme un rouage humain clé dans les RLO, et peuvent jouer un rôle dans le développement de compétences collectives ou d'une GRH territoriale.

sont concernés. Ainsi, Beaucourt et Louart (2000) se demandent s'il est utile de développer, chez les salariés, des caractéristiques entrepreneuriales. Comment y parvenir et au nom de quels enjeux organisationnels ? Tout en restant dans le même cadre et en touchant également le contexte, certaines recherches mettent l'accent sur la compréhension des acteurs selon les étapes du processus d'innovation pour mieux les gérer. Ainsi, dans le cadre d'un projet de modernisation du service public au sein d'une mairie (mise en place d'un guichet unique d'information et de réception des citoyens de la ville), Habib et Keramidias (2006) ont mis en évidence que la mobilisation des agents dans ce type de projets s'opère en deux phases distinctes. La première, purement innovante, met en exergue un sentiment de mobilisation et une volonté d'implémentation dans la phase créative d'une nouvelle mission, la seconde étant une phase de stabilisation du travail, axée sur les problématiques actuelles de recherche de qualité dans les services publics et de mesure de la performance des organisations, elle s'accompagne, au contraire, d'une démobilité globale et repousse les agents en dehors du projet et de la structure. Au niveau des dirigeants, Dubouloy et Alexandre-Bailly (2003) indiquent que ces acteurs jouent un rôle fondamental dans l'innovation dans leur entreprise. C'est le dirigeant qui initie et qui autorise des visions différentes, des procédés nouveaux, qui favorise ou rejette l'innovation des autres acteurs. Comme la trajectoire professionnelle des dirigeants aurait plutôt tendance à faire de ces personnes des individus sur-adaptés et conformistes, les auteurs se demandent comment certains d'entre eux parviennent à échapper à ce « destin » et à créer des espaces d'autonomie, de liberté de pensée et d'agir ? Cela va dans le sens de Feige et al. (2012). En s'intéressant au management des connaissances, ces derniers considèrent qu'il incombe au dirigeant de mettre en place les conditions facilitatrices d'une (bonne) gestion des connaissances et des compétences pour susciter la créativité et

collaboratives entre les organisations génère de nouvelles pratiques de gestion des compétences qu'il convient d'observer. En effet, l'entreprise réseau désigne des situations fort différentes et elle est le théâtre d'innovations organisationnelles, institutionnelles ou statutaires qui modifient la géométrie de ses périmètres et qui ne sont pas sans conséquence sur les rapports de travail qui s'y tissent (Rorive, 2003). Pour ce dernier, le développement de pratiques innovantes de GRH, aptes à relever les défis que posent ces innovations, passe par une compréhension approfondie des formes d'entreprises réseau, de leur logique de fonctionnement et des relations qui unissent les différents partenaires. Les travaux de Bories-Azeau et al. (2008) restent dans cette perspective. Ils montrent que les réseaux animent la structuration d'actions territoriales favorables à l'émergence d'une GRH-T en permettant certains ajustements (clarification des rôles, responsabilisation et mutualisation). L'émergence des pôles de compétitivité en France était également l'occasion de développement de nombreux travaux en GRH même si ceux-ci restent à un stade exploratoire. On peut citer Defélix et al. (2007) qui se sont interrogés sur le caractère réel des innovations sociales au sein de ces pôles. Comme ils rassemblent des salariés relevant de modèles de GRH variés, c'est la nature même de l'innovation RH qui se trouve questionnée. Ces chercheurs arrivent d'ailleurs à mettre en lumière le démarrage d'un réel processus d'innovation RH, même si celui-ci se révèle plus émergent que planifié. Dans une voie similaire, on retrouve la contribution de Culié et al. (2006), auprès d'acteurs d'un pôle de compétitivité en structuration, ils ont fait apparaître des perceptions inégales des enjeux RH mais aussi un réel besoin d'innovations sociales. Ensuite, cette piste a été creusée par Tixier (2009), elle a montré que les pôles sont un pool de compétences et non plus basés uniquement sur la proximité. Elle a pu ainsi définir le pôle comme une proximité de compétences. Dans cette lignée, Edey Gamassou (2003) affirme que l'innovation

peut être une occasion de développement de compétences ou d'amélioration des conditions de travail pour les acteurs, à condition qu'elle soit conçue et expliquée ainsi.

Les innovations RH comme fruit des évolutions technologiques

Les travaux mettent l'accent ici sur les innovations générées par les technologies. On y trouve des travaux qui se focalisent sur la nécessité d'accompagner ces évolutions technologiques. Ainsi, Leymarie (2003) a abordé la problématique de la diffusion de l'innovation technologique. Elle s'est intéressée particulièrement au passage d'un modèle traditionnel et linéaire à un modèle interactif d'accompagnement de l'innovation. Elle a montré que le modèle interactif nécessite la mise en œuvre d'investissements immatériels d'accompagnement de l'innovation. Dans cette piste de recherche, on y aborde aussi des outils de gestion (Martin et Paraponaris, 2003). Ces derniers abordent la problématique de l'évaluation des salariés dans les situations d'interdépendance technologique. Comme dans ce cas les contributions individuelles sont difficiles à déterminer et pourtant nécessaires au résultat collectif et au caractère durable de la coopération, ils discutent l'efficacité de l'entretien individuel d'appréciation. On retrouve également les travaux qui dénoncent le fait que les aspects techniques fassent de l'ombre aux questions humaines (Chalus-Sauvannet, 2003). Pour l'auteure, l'innovation est fréquemment abordée au travers des ressources techniques de l'organisation, l'importance des hommes et leur mobilisation est par contre souvent peu mise en valeur. Dans sa communication, elle envisage l'innovation au travers des ressources humaines en identifiant les combinaisons de forces et de compétences individuelles qui contribuent aux actions innovantes. Dans cette perspective, les travaux de Fablet et Lacaze (2012) sont pertinents. Ils mettent l'accent sur les

pratiques de gestion du rayonnement des experts et montrent que l'innovation intensive nécessaire à la variété des produits et à l'accélération de leur renouvellement fragilise le savoir des experts tout en imposant à ces derniers une réactualisation permanente. Ceux de Carrier (2007) nous montrent que cette piste constitue un vrai programme de recherche. Ces critiques sont fondées et constituent des pistes de recherche prometteuses. Les travaux de Dalmasso et Sardas (2008) nous offrent un exemple. Ces chercheurs ont étudié le processus d'internationalisation des activités de R&D à travers l'étude d'un cas dans l'industrie automobile et ont mis ainsi en évidence que les enjeux de GRH sont au centre des enjeux de l'internationalisation des activités de R&D notamment au travers des questions de recrutement, d'expatriation, de formation et de turnover.

Les innovations RH comme fruit de réflexions théoriques

Ici on se focalise sur les développements théoriques au sein des sciences de gestion ou des liens des sciences de gestion avec les autres disciplines pour aborder les innovations RH. Par exemple, Cazal et Dietrich (2003) interrogent les discours critiques en management, théories des organisations et GRH et montrent leur potentiel pour une GRH innovante. Arnaud (2003), quant à lui, se propose de circonscrire les apports de la psychanalyse à la GRH en tant que champ disciplinaire. S'il est donc bien question d'une GRH innovante, il s'agit ici d'innovation épistémologique (objets de recherche), conceptuelle (théories et modèles) et méthodologique (démarches d'investigation). On retrouve également des travaux de clarification conceptuelle (Auger, 2003) ou de mobilisation de cadres théoriques pour guider les processus d'innovation (Coulon et al., 2003). Auger (2003) s'étonne de voir la créativité souvent associée à l'innovation et propose de faire un point théorique sur les études portant sur la créativité afin de clarifier le concept de créativité et sa place dans le développement créatif et innovant. Coulon et al. (2003) mobilisent la théorie de la traduction pour l'élaboration d'une grille d'analyse permettant de cadrer et guider le processus d'innovation et d'en distinguer les aspects stratégiques et collectifs. Les questions théoriques contribuent largement à hisser la GRH à un rang stratégique.

- Soit pour souligner leur importance qui s'impose de plus en plus comme une évidence (Alliani-Soltan et al., 2003). Ces auteurs ont fait remarquer que les ressources humaines apparaissent de plus en plus comme un élément déterminant de la compétitivité des organisations et de leur capacité à innover. Plusieurs travaux portant sur des thématiques précises vont dans ce sens. On peut citer ceux de Picq (2003) qui se propose de défendre la thèse selon laquelle il existe des conditions RH nécessaires (mais non suffisantes) à l'émergence d'innovations, et ces éléments s'observent aussi bien au niveau macro, celui des districts technologiques, qu'à un niveau plus micro, celui des entreprises. À partir de recherches empiriques, dont une basée sur une approche longitudinale, Bachelard (2003) a pu montrer le rôle du cadre structurant des politiques de GRH mises en place (comportemental et managérial) sur l'émergence de l'innovation dans les PMI. Ceux de Dubouloz (2010), ont tenté d'identifier les pratiques de mobilisation des ressources humaines qui peuvent favoriser l'adoption d'une innovation organisationnelle telle que le *Lean Manufacturing*. Ou encore ceux de Noguera et Aublé (2003) qui font l'hypothèse selon laquelle la mise en place de l'ARTT peut être une opportunité stratégique pour introduire une plus grande souplesse dans l'organisation du travail en vue de créer de nouvelles configurations organisationnelles innovantes et génératrices de performances (étude d'un grand groupe français de l'agroalimentaire).

- Soit pour montrer leur caractère efficace dont les travaux de Dhifallah (2007) nous offrent un bel exemple. L'auteur traite la problématique relative au choix entre des innovations d'exploration et des innovations d'exploitation, même si la littérature nous renseigne relativement bien sur les modalités organisationnelles favorables pour gérer cet arbitrage, Dhifallah (2007) veut éclairer une piste inexplorée, celle de la GRH propice comme moyen efficace à la gestion de ces problèmes. À ce niveau, on trouve également les travaux de Viala et Goxe (2009) qui étudient la mise en œuvre de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale, en tant que facteur d'innovation et de mobilisation du personnel et d'en proposer un modèle contingent.

- Soit, enfin, pour considérer le lien pouvant exister entre stratégie et GRH comme une thématique de recherche. On peut retenir ici les travaux de Gastaldi (2003) qui observent le caractère intensif de l'innovation suite aux pressions environnementales qui pèsent sur les entreprises. Une étude approfondie qu'elle a menée depuis une trentaine d'années sur les transformations d'un centre de recherche d'un groupe international du secteur de la chimie montre un « réalignement stratégique » tardif du « système RH ». Ou encore ceux de Defélix et al. (2012) qui s'interrogent sur l'analyse du degré de cohérence entre la politique de GRH et la stratégie d'innovation. Ils construisent un modèle heuristique permettant de questionner l'articulation des politiques de GRH avec les stratégies d'innovation des entreprises.

Conclusion

De façon globale, ce travail montre le fort impact de l'innovation sur la gestion des ressources humaines et souligne que cette dernière peut être un facteur clé de succès pour la stratégie d'innovation de l'entreprise.

Cette revue de la littérature indique aussi que l'innovation RH apparaît comme champ d'étude plus ou moins stabilisé, et que l'innovation en matière de GRH ne fait pas l'objet de consensus et qu'elle peut concerner les pratiques, les contextes ou les acteurs.

Ce travail comporte des limites importantes que nous pourrions surmonter dans des travaux à venir. Nous n'avons pas suffisamment discuté les contributions qui se retrouvent dans les interfaces. Par exemple, les travaux qui portent à la fois sur le contexte et les acteurs. Comme ceux d'Andria et al. (2009). Une autre limite est due à notre choix de nous restreindre aux actes de l'AGRH à partir de l'an 2000, ce qui pourrait empêcher notre travail d'aboutir à des perspectives de recherche et même d'établir une typologie claire des pratiques innovantes analysées.

Références bibliographiques

Allani-Soltan, N., Arcand, M. & Bayad, M. (2003). *La gestion stratégique des ressources humaines : un déterminant de l'accroissement du niveau d'innovation des entreprises françaises*, XIVe Congrès AGRH, GRH : Innovons, Grenoble, 20/23. Novembre.

Arnaud, G. (2003). *GRH et psychanalyse : quelle innovation épistémologique ?* XIVe Congrès AGRH, GRH : Innovons, Grenoble, 20/23 novembre.

Auger, P. (2003). *Favoriser la créativité individuelle pour développer l'innovation*, Congrès AGRH, GRH : Innovons, Grenoble, 20/23 novembre.

Bachelard, O. (2003). *GRH et innovation en PMI*, XIVe Congrès AGRH, GRH : Innovons, Grenoble, 20/23 novembre.

Beaucourt, C. & Louart, P. (2000). *Des entrepreneurs dans les franges du salariat*, XIe Congrès AGRH, Paris.

Beaujolin-Bellet, R. (2003). *Le pilotage des restructurations : l'innovation est dans les processus*, XIVe Congrès AGRH, GRH : Innovons, Grenoble, 20/23 novembre.

- Bories-Azeau, I., Loubès, A. & Estève, J.-M. (2008). *Émergence d'une GRH territoriale et réseau inter firmes*, XIXe Congrès AGRH : à quoi sert la GRH ? La contribution de la GRH au développement des territoires et des organisations, Dakar 9/12 Novembre.
- Bories-Azeau I., Loubès A. & Ndlaye P. (2011). *Construction d'une proximité territoriale : quels enjeux en termes de GPEC ?* XXIIe Congrès AGRH : vers un management des ressources humaines durable et bienveillant, Marrakech 26/27 Octobre.
- Bouchard, C. (1999). *Contribution à une politique de l'immatériel*. Conseil québécois de la recherche sociale, Québec.
- Bourgain, M. & Tixier, J. (2010). *À la recherche d'un cadre d'analyse des actions RH des pôles de compétitivité*, XXIIe Congrès AGRH : Nouveaux comportements, nouvelle GRH, Rennes/Saint Malo 17/19 Novembre.
- Buisson, M.-L. (2009). *La légitimité intra-organisationnelle des pratiques de gestion. Le cas de l'introduction de la rémunération au mérite dans les organisations de service public*, XXe Congrès AGRH : Qu'a-t-on appris de la gestion des compétences ? Toulouse, 9/11 novembre.
- Calamel, L. & Sansseau, P.-Y. (2012). *L'émergence de dispositifs de GRH au sein des projets de R&D des pôles de compétitivité : analyse et éclairages à la lumière de la Théorie de l'Acteur Réseau*, XXIII Congrès AGRH : Les interfaces de la GRH, Nancy, 12/14 Septembre.
- Carrière, C. (2007). *Principes et pratiques de gestion de la créativité organisationnelle en contexte de PME*, XVIIIe Congrès AGRH : Outils, modes et modèles en GRH, Fribourg, 19/27 Septembre.
- Carrière, C. (1993). *La littérature sur l'intrapreneurship : un discours polyphonique*, Cahiers de recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, GREPME, n° 93-09.
- Cazal, D. & Dietrich, A. (2003). *Éléments pour une GRH critique*, XVIe Congrès de l'AGRH, GRH : Innovons, Grenoble, 20/23 novembre.
- Cerdin, J.-L. & Som, A. (2003). *Vers quelles innovations RH dans les entreprises françaises ?* XIV Congrès AGRH, GRH : Innovons, Grenoble, 20/23 novembre.
- Cerdin, J.-L., Colle, R. & Peretti, J.-M. (2003). *L'entreprise à la carte : une innovation pour fidéliser*. XIVe Congrès AGRH, GRH : Innovons, Grenoble, 20/23 novembre.
- Coulon, R., Doucet, A.-M. & Poisson, P. (2003). *La « traduction » de l'innovation en nouveaux rôles professionnels : une grille d'analyse à l'intention des conseillers RH*. XIVe Congrès AGRH, GRH : Innovons, Grenoble, 20/23 novembre.
- Culié, J.-D. (2007). *Mise en perspective des modèles de carrières dans le contexte des pôles de compétitivité : une revue de littérature critique*. XVIIIe Congrès AGRH : Outils, modes et modèles en GRH, Fribourg, 19/27 Septembre.
- Culié, J.-D., Defélix, C., Retour, D. & Vallette, A. (2006). *Les pôles de compétitivité, laboratoires d'innovation en ressources humaines ?* XVIIe Congrès AGRH – Le travail au cœur de la GRH, 16/17 novembre, Reims.
- D'Andria, A., Richomme-Huet, K. & Haddadji, S. (2009). *Le goût d'entreprendre, une réponse ambivalente en termes de Gestion des Ressources Humaines*, XXe Congrès AGRH, GRH : Innovons, Grenoble, 20/23 novembre.
- Chabal, V., Defélix, C., Galley, B. & Lacaze, D. (2003). *Les personnes innovantes dans les entreprises doivent-elles faire l'objet d'une GRH spécifique ?* Une étude exploratoire, XIVe Congrès AGRH, GRH : Innovons, Grenoble, 20/23 novembre.
- Chevalier, F. & Miccailli, I. (2008). *Comment devient-on « innovateur » ? - Analyse du « passage à l'acte » d'innovateur ?* Étude Exploratoire sur une population de chercheurs-entrepreneurs innovateurs (CEI), issue d'instituts de recherche spécialisés. Journée de recherche Entrepreneurat et stratégie, Bordeaux.
- Cintas, C. (2003). *Nouvelles formes d'organisation du travail et tensions sociales : vers de nouvelles problématiques pour la GRH ?* XIVe Congrès AGRH, GRH : Innovons, Grenoble, 20/23 novembre.
- Cloet, H. (2003). *Une innovation à dévoiler : le coaching des dirigeants*, XIVe Congrès AGRH, GRH : Innovons, Grenoble, 20/23 novembre.
- Colle, R. (2005). *L'influence des temps de travail personnalisés sur le bien-être des salariés*, XXVIIe Congrès AGRH : (Ré)concilier l'économique et le social, 15/16 septembre, Paris.
- Corbel, P. & Chevreuil, S. (2009). *Les fonctions de gestion des ressources humaines du brevet : une étude exploratoire*, XXe Congrès AGRH : Qu'a-t-on appris de la gestion des compétences ? Toulouse, 9/11 novembre.
- Coulon, R., Doucet, A.-M. & Poisson, P. (2003). *La « traduction » de l'innovation en nouveaux rôles professionnels : une grille d'analyse à l'intention des conseillers RH*. XIVe Congrès AGRH, GRH : Innovons, Grenoble, 20/23 novembre.

Congrès AGRH : Qu'a-t-on appris de la gestion des compétences ? Toulouse, 9/11 novembre.

Dalmasso, C. & Sardas, J.-C. (2008). *Quelles contributions des gestionnaires des ressources humaines dans les stratégies d'internationalisation de recherche et développement ?* Étude d'un cas dans l'industrie automobile. XIXe Congrès AGRH : à quoi sert la GRH ? La contribution de la GRH au développement des territoires et des organisations, Dakar 9/12 Novembre.

David, A., Hatchuel, A. et Laufer, R. (2012), *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion*, Paris : Presses des MINES, collection Économie et gestion : <http://www.pressesdesmines.com/media/extraite/NouvFondExtr.pdf>

Defélix, C., Colle, R. & Rapiou, M.-T. (2007). *Les pôles de compétitivité : un creuset pour l'innovation sociale ?* XXIIe Congrès AGRH : vers un management des ressources humaines durable et bienveillant, Marrakech 26/27 Octobre.

Defélix, C., Dégruel, M., Le Boulaire, M. & Retour, D. (2010). *Territorialisation de la GRH : de nouvelles démarches d'entreprise et une nouvelle GRH ?* XXI Congrès AGRH : Nouveaux comportements, nouvelle GRH, Rennes/Saint Malo 17/19 Novembre.

Defélix, C. ; Mazzilli, I. & Gosselin, A. (2012). *Articuler les politiques de GRH et les stratégies d'innovation : proposition d'un modèle*, XXIIIe Congrès AGRH : Les interfaces de la GRH, Nancy, 12/14 Septembre.

Defélix, C., Mazzilli, I., Picq, T. & Retour, D. (2008). *La conduite des projets collaboratifs au sein des pôles de compétitivité : l'insoutenable légèreté du management et de la GRH*. XIXe Congrès AGRH : à quoi sert la GRH ? La contribution de la GRH au développement des territoires et des organisations, Dakar 9/12 Novembre.

Dhifallah, S. (2007). *À la recherche d'un modèle de GRH au service du dilemme exploration-exploitation*. XVIIIe Congrès AGRH : Outils, modes et modèles en GRH, Fribourg, 19/27 Septembre.

Dietrich, A. & Pigeire, F. (2012). *Le retour du « social » ou l'impasse de la GRH*, XXIIIe Congrès de l'AGRH : Les interfaces de la GRH, Nancy, 12/14 Septembre.

Dubouloy, M. & Alexandre-Bailly, F. A. (2003). *De la difficulté d'être créatif quand on est dirigeant : une approche psychanalytique ?* XIVe Congrès AGRH, GRH : Innovons, Grenoble, 20/23 Novembre.

Dubouloy, S. (2010). *L'effet des pratiques de mobilisation sur l'adoption d'une innovation*

organisationnelle. Le cas du Lean, XXIe Congrès AGRH : Nouveaux comportements, nouvelle GRH, Rennes/Saint Malo 17/19 Novembre.

Dumas, M. & Martin, D. (2007). *L'implication des primo-salariés dans la jeune entreprise innovante : proposition d'un modèle contingent et premiers enseignements pour le secteur des TIC*. XVIIIe Congrès AGRH : Outils, modes et modèles en GRH, Fribourg, 19/27 Septembre.

Edey Gamassou, C. (2003). *Innovons sans stress et gérer le stress en innovant : deux enjeux de GRH*, XIVe Congrès AGRH, GRH : Innovons, Grenoble, 20/23 novembre.

Fablet, A. & Lacaze, D. (2012). *Le rayonnement des experts : vers de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines ?* XXIIIe Congrès de l'AGRH : Les interfaces de la GRH, Nancy, 12/14 Septembre.

Feige, J., Mbengue, A. & Petit D. (2012). *Outils et pratiques de gestion du savoir et usages dans les grandes entreprises françaises*. XXIIIe Congrès AGRH : Les interfaces de la GRH, Nancy, 12/14 Septembre.

Ferrary, M. (2005). *Management des équipes de R&D. Entre organisation et contrat d'incitation : l'essaimage stratégique*. XXVIe Congrès AGRH : (Ré)concilier l'économique et le social, 15/16 septembre, Paris.

Galindo, G. (2003). *Structuration de la GRH dans les Biotechnologies : le cas des jeunes entrepreneurs en Ile-de-France*, XIVe Congrès AGRH, GRH : Innovons, Grenoble, 20/23 novembre.

Gastaldi, L. (2003). *Stratégies de Gestion des Ressources Humaines et dynamiques d'innovation intensive : quel management des Hommes et des compétences dans la recherche industrielle ?* XIVe Congrès AGRH, GRH : Innovons, Grenoble, 20/23 novembre.

Geniaux, I. & Mira-Bonnardel, S. (2003). *Nouvelles configurations organisationnelles et innovation en GRH : L'exemple des réseaux d'entreprises*, XIVe Congrès AGRH, GRH : Innovons, Grenoble, 20/23 novembre.

Gilbert, P. & Pigeire, F. (2003). *Que sont nos innovations devenues ? La gestion des compétences à l'épreuve du temps*, XIVe Congrès AGRH, GRH : Innovons, Grenoble, 20/23 novembre.

Gosse, B. & Sprimont, P.-A. (2003). *Quel management pour les forces de vente des entreprises innovantes ?* XIVe Congrès AGRH, GRH : Innovons, Grenoble, 20/23 novembre.

Grima, F. & Trépo, G. (2003). *Initier une innovation organisationnelle : tactiques d'influence et processus de persuasion mis en œuvre par les champions*. XIVe Congrès AGRH, GRH : Innovons, Grenoble, 20/23 novembre.

Habib, J. & Keramidias, O. (2006). *L'innovation comme facteur de mobilisation ? Le cas du projet IRIS au sein d'un établissement de la Fonction Publique Territoriale*. XVIIe Congrès AGRH – Le travail au cœur de la GRH, 16/17 novembre, Reims.

Herrbach, O., Mignonac, K. & Sire B. (2003). *L'intelligence émotionnelle : quelle innovation pour la GRH ?* XIVe Congrès AGRH, GRH : Innovons, Grenoble, 20/23 novembre.

Jouvenot, C. & Parlier, M. (2011). *La constitution d'un acteur collectif, condition d'une GPEC-Territoriale*. XXIIe Congrès AGRH : vers un management des ressources humaines durable et bienveillant, Marrakech 26/27 Octobre.

Klarfeld, A. (2003). *La gestion des compétences au service de l'innovation : pour une approche délibérément émergente*, XIVe Congrès AGRH, GRH : Innovons, Grenoble, 20/23 novembre.

Landrieux-Kartochian, S. (2003). *La Gestion des Ressources Humaines à l'épreuve de la féminisation : quelles innovations ?* XIVe Congrès AGRH, GRH : Innovons, Grenoble, 20/23 novembre.

Le Theule, M.-A. & Fronda, Y. (2003). *L'organisation en tension entre création et rationalisation : confronter la gestion aux créateurs*, XIVe Congrès AGRH, GRH : Innovons, Grenoble, 20/23 novembre.

Leymarie, S. (2003). *Diffusion de l'innovation et GRH : pour un modèle interactif d'accompagnement de l'innovation*, XIVe Congrès AGRH, GRH : Innovons, Grenoble, 20/23 novembre.

Lisein, O., Degre, J. & Pichot, M. (2009). *Modèles intrapreneuriaux : une caractérisation exploratoire*, XXe Congrès AGRH : Qu'a-t-on appris de la gestion des compétences ? Toulouse, 9/11 novembre.

Loubarresse, E. (2010). *Profil des pilotes et dynamique des réseaux locaux d'organisations*. XXIIe Congrès AGRH : Nouveaux comportements, nouvelle GRH, Rennes/Saint Malo 17/19 novembre.

Martin, D.-P. & Paraponaris, C. M. (2003). *Du rôle des entretiens d'appréciation dans les activités d'innovation : le cas du service R&D*, XIVe Congrès AGRH, GRH : Innovons, Grenoble, 20/23 novembre.

Mazzilli, I. (2009). *L'émergence d'une instrumentation de GRH territoriale : le cas d'un pôle de compétitivité*. XX Congrès AGRH : Qu'a-t-on appris de la gestion des compétences ? Toulouse, 9/11 novembre.

Noguéra, F. & Aublé, G. (2003). *Innovation organisationnelle et temporelle : cas d'un grand groupe français de l'agroalimentaire*, XIVe Congrès AGRH, GRH : Innovons, Grenoble, 20/23 novembre.

Persson, S. & Rappin, B. (2010). *Quel cadre de lecture pour apprécier la littérature professionnelle des coachs ?* XXIIe Congrès AGRH : Nouveaux comportements, Rennes/Saint Malo 17/19 novembre.

Picq, T. (2003). *Quelles sont les conditions TH propices à l'émergence d'innovations ? Réflexions à partir de l'analyse comparée de clusters de haute technologie*, XIVe Congrès AGRH, GRH : Innovons, Grenoble, 20/23 novembre.

Picq, T. & Defélix, C. (2011). *La gestion des compétences est-elle soluble dans la collaboration entre plusieurs organisations ? Une analyse des chantiers de « gestion des compétences étendue »*, XXIIe Congrès AGRH : vers un management des ressources humaines durable et bienveillant, Marrakech 26/27 Octobre.

Picq, T., Hervouët, D. & Melkonián, T. (2008). *Autres contextes, autres organisations, autres expériences La GRH des Forces Spéciales*. XIXe Congrès AGRH : à quoi sert la GRH ? La contribution de la GRH au développement des territoires et des organisations, Dakar 9/12 novembre.

Robert-Demontond, P. & Joyau, A. (2003). *Les paradigmes de l'invention : modes et méthodes de la création poétique et résonances managériales*, XIVe Congrès AGRH, GRH : Innovons, Grenoble, 20/23 novembre.

Rorive, B. (2003). *L'entreprise réseau : des innovations organisationnelles aux innovations de GRH*, XIVe Congrès AGRH, GRH : Innovons, Grenoble, 20/23 novembre.

Scouarnec, A. & Yanat, Z. (2003). *La prospective métier : un instrument au service d'une GRH innovante*, XIVe Congrès AGRH, GRH : Innovons, Grenoble, 20/23 novembre.

Tixier, J. & Castro Gonçalves, L. (2008). *Les compétences au sein des pôles de compétitivité : le cœur d'une réussite attendue ?* XIXe Congrès AGRH : à quoi sert la GRH ? La contribution de la GRH au développement des territoires et des organisations, Dakar 9/12 novembre.

Tixier, J. (2009). *Pôles de compétitivité et gestion des compétences : l'innovation au cœur du processus*, XXe Congrès AGRH : Qu'a-t-on appris de la gestion des compétences ? Toulouse, 9/11 Novembre.

Tixier, J. (2011). *Quand l'innovation sociale est portée par l'entrepreneuriat : la bienveillance au cœur du business model ou le social business en action*. XXIIe Congrès AGRH : vers un management des ressources humaines durable et bienveillant, Marrakech 26/27 Octobre.

Vaesken, P. & Zafiropoulou, M. (2008). *Les parties prenantes dans l'articulation de la régulation et de la gouvernance d'un territoire d'économie sociale et solidaire*. XIXe Congrès AGRH : à quoi sert la GRH ? La contribution de la GRH au développement des territoires et des organisations, Dakar 9/12 Novembre.

Vernazobres, P. (2007). *Le coaching : mode ou innovation managériale ? Vers l'intégration aux politiques de GRH : Le cas des sociétés du CAC 40*. XVIIIe Congrès AGRH : Outils, modes et modèles en GRH, Fribourg, 19/27 Septembre.

Viala, C. & Goxe, F. (2009). *Vers un modèle multi-niveaux (individuel, managérial et organisationnel) favorisant la dynamique d'innovation intrapreneuriale : le cas du secteur bancaire*, XXe Congrès AGRH : Qu'a-t-on appris de la gestion des compétences ? Toulouse, 9/11 Novembre.

Villette, M-A. (2006). *Le temps partagé : pour une nouvelle forme d'organisation du travail en PME : une recherche exploratoire en Rhône-Alpes*, XVIIe Congrès AGRH : Le travail au cœur de la GRH, 16/17 novembre, Reims.

Laïla BENRAÏSS-NOAILLES

Maître de Conférences à l'IAE de Bordeaux où elle occupe la fonction de Directrice du Master 2 MRH et co-directrice du DU Coaching.

Elle est membre de l'équipe RH de l'IRGO (Institut de Recherche en Gestion des Organisations) et de plusieurs comités scientifiques (Institut de l'Audit Social, Journées de la diversité et Revue Question(s) de Management). Elle est l'auteur de plusieurs publications sur les pratiques de gestion des ressources humaines, la responsabilité sociétale des entreprises, la marque employeur et les réseaux sociaux.

Hadj NEKKA

Maître de conférences à l'UNAM (Université d'Angers) où il dirige un programme de recherche rattaché au laboratoire le GRANEM. Ce programme porte sur la conduite du changement au sein d'un réseau de PME régionales. Ces travaux traitent plus particulièrement des problématiques organisationnelles et de gestion des ressources humaines. Il vient de coordonner un numéro spécial dans la revue Business Management Review (BMR) portant sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les filiales des multinationales implantées au Maghreb. Il est membre du comité scientifique permanent de l'ADERSE, membre de plusieurs comités de lecture de revues scientifiques et de colloques nationaux et internationaux.