



HAL
open science

Faire de la GRH un levier d'innovation dans une PME : le cas des Deux-Ponts

Ludivine Adla

► **To cite this version:**

Ludivine Adla. Faire de la GRH un levier d'innovation dans une PME : le cas des Deux-Ponts. Gestion et management. 2014. dumas-01119917

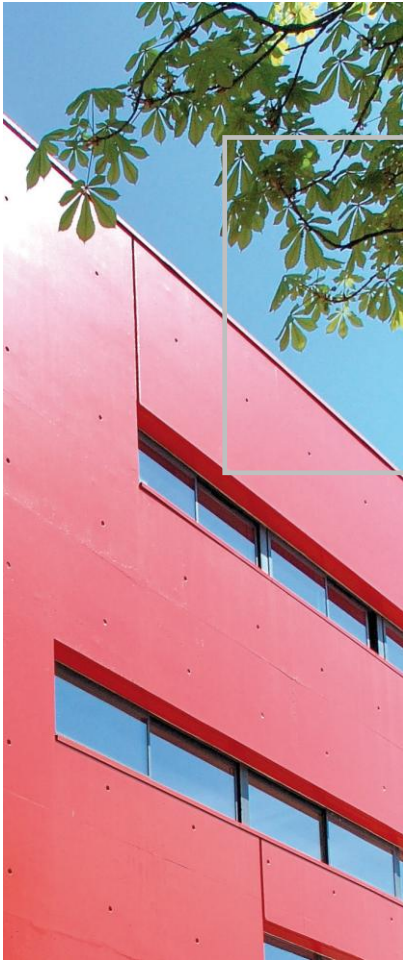
HAL Id: dumas-01119917

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01119917>

Submitted on 24 Feb 2015

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.



Mémoire de stage

Faire de la GRH un levier d'innovation dans une PME : le cas des Deux-Ponts



MANUFACTURE
D'HISTOIRES
DEUX-PONTS

Présenté par : Ludivine ADLA

**Nom de l'entreprise : Manufacture d'Histoires
Deux-Ponts**

Tuteur entreprise : Cécile Kebbal

Tuteur universitaire : Isabelle Corbett-Etchevers

Avertissement :

L'IAE de Grenoble, au sein de l'Université Pierre-Mendès-France, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

Remerciements

Tout d'abord, je souhaite remercier Isabelle Corbett-Etchevers, enseignante-tutrice, pour son encadrement et ses conseils qui m'ont permis d'avancer dans ma réflexion et d'orienter mon travail.

Je remercie Cécile Kebbal, Directrice des Ressources Humaines de la Manufacture d'Histoires Deux-Ponts et tutrice entreprise pour m'avoir donné la chance d'intégrer cette entreprise. J'apprécie son implication, son envie de me faire découvrir le fonctionnement de la GRH dans une PME, ainsi que la confiance accordée dans les projets menés en autonomie. J'apprends beaucoup de nos nombreux échanges, notre collaboration est un réel plaisir.

Je tiens également à remercier les autres membres du service RH, Martine Maison, responsable paie et Aurélie Perron, assistante RH, pour leur accueil, leur disponibilité et leur aide.

Je remercie la direction et les chefs de services qui m'ont accordé des entretiens afin que je mène à bien ce projet.

Une pensée également à l'ensemble des salariés avec lesquels j'évolue au cours de mon stage dans un cadre très agréable.

Et enfin, je souhaite remercier Virginie Gallego-Roquelaure, maître de conférences en GRH, pour son aide lors de la recherche de stage, ses encouragements et son soutien.

Résumé

La gestion des ressources humaines (GRH) se traduit souvent par des pratiques informelles dans les petites et moyennes entreprises (PME) qui n'en font pas une fonction à part entière dans leur structure. Elle n'est pas considérée comme une source de création de valeur mais plutôt comme une charge bien que sur le plan stratégique, elle est susceptible de créer un avantage concurrentiel pour ces entreprises qui leur permettrait de se différencier. Les PME sont davantage focalisées sur l'innovation qui leur apparaît être primordiale pour survivre dans ce contexte économique défavorable. Elles semblent observer une dichotomie entre l'innovation et la GRH qui ne sont pourtant pas incompatibles bien au contraire, ce duo pourrait faire bon ménage dans ces entreprises où la GRH jouerait le rôle de levier d'innovation au sein d'une PME grenobloise.

Mots clés :

GRH – innovation – PME

Abstract

Human Resources Management (HRM) often appears through informal practices in small and medium enterprises (SME) which do not consider it as an integral function in their structure. HRM is not perceived as a source of value creation but rather like a burden, whereas on a strategic plan, it is likely to create a competitive advantage for these companies which would enable them to differentiate. SME are essentially focused on innovation, critical measure to survive in this harsh economic context. These companies seem to put into action a dichotomy between innovation and HRM which are indeed not incompatible on the contrary. This combination could co-exist in which HRM would be a lever of innovation in a Grenoble SME.

Key words:

HRM – innovation – SME

Sommaire

Fiche d'identité.....	7
Présentation de l'entreprise.....	8
Introduction.....	10
1. L'état des lieux des pratiques RH aux Deux-Ponts.....	13
1.1. Une GRH bien formalisée.....	13
<i>1.1.1. L'évolution de la fonction RH.....</i>	<i>13</i>
<i>1.1.2. Le « Mix social » façonné Deux-Ponts.....</i>	<i>16</i>
1.2. Le bilan des pratiques RH.....	23
<i>1.2.1. La GRH, un moteur d'innovation parfois enrayé.....</i>	<i>24</i>
<i>1.2.2. Les atouts à la disposition des Deux-Ponts.....</i>	<i>27</i>
2. Vers une GRH, levier d'innovation.....	31
2.1. L'alignement des pratiques RH sur les stratégies d'innovation.....	31
<i>2.1.1. De multiples enjeux à la clé.....</i>	<i>31</i>
<i>2.1.2. De l'innovation à l'apparition de tensions, les pièges à éviter.....</i>	<i>35</i>
2.2. Une piste prometteuse : l'innovation jugaad.....	40
<i>2.2.1. Un concept adapté aux Deux-Ponts.....</i>	<i>40</i>
<i>2.2.2. L'instauration d'un état d'esprit jugaad, mode d'emploi.....</i>	<i>43</i>
Conclusion.....	49
Bibliographie.....	51
Annexes.....	52

Fiche d'identité

Raison sociale	• Manufacture d'Histoires Deux-Ponts
Localisation	• 5 rue des Condamines 38320 Bresson
Année de création	• 1935
Forme juridique	• Société par actions simplifiée (SAS)
Président	• Laurent Caillat
Secteur d'activité	• Imprimerie
Effectif	• 137
Capital social	• 1 064 000€
Chiffre d'affaires	• 18 669 000€ en 2013
Concurrents	• 6 297 concurrents en France selon Manageo
Durée du stage	• Du 22 avril au 18 juillet 2014
Tutrice entreprise	• Cécile Kebbal (DRH)
Mission	• Valoriser la GRH de l'entreprise

Présentation de l'entreprise

Pour bien comprendre la richesse de l'histoire, du patrimoine culturel de cette entreprise familiale, utilisons une machine à remonter le temps¹. Nous sommes en 1926 dans un contexte d'après-guerre, André Caillat âgé de 14 ans et fils d'agriculteur, commence son apprentissage dans une imprimerie. En 1931, il fit la rencontre de sa future femme, il ne le savait peut-être pas encore mais celle-ci transformera sa vie. André Caillat partageait avec elle et ses proches son ambition de créer, un jour, sa propre entreprise mais il désirait avant tout construire des ponts. Finalement, il créera son imprimerie en 1935 au croisement des ponts du Drac et du Vercors d'où l'origine de la dénomination sociale de l'entreprise. Sa femme l'aida en lui donnant la dote qu'elle avait reçue à l'occasion de leur mariage. Au départ, l'imprimerie ciblait uniquement les particuliers avant de proposer ses services à des entreprises comme Lustucru ou Merlin Gérin sur les conseils de sa femme qui contacta elle-même de nombreuses sociétés.

En 1954, Michel Caillat, leur fils alors âgé de 17 ans, intègre l'entreprise comme apprenti typographe. En 1958, l'entreprise compte une cinquantaine de salariés. En 1982, Renaud Caillat, petit fils d'André Caillat et fils de Michel Caillat, rejoint l'imprimerie à l'âge de 23 ans après avoir étudié cinq ans aux beaux-arts. Son petit frère Laurent Caillat intègre l'entreprise à 17 ans. Trois générations travaillent ensemble.

En 1987, Michel Caillat reprend l'entreprise de son père. En 1993, les deux frères rachètent à Michel Caillat ses actions et détiennent alors 100% du capital. Laurent Caillat devient alors Président Directeur Général et Renaud Caillat est nommé Directeur Général. Pour la première fois, une stratégie semble voir le jour, après une étude de marché, la concurrence s'avère de plus en plus accrue. L'entreprise compte sur son savoir-faire artisanal pour se différencier de ses concurrents qui suscite toujours l'admiration. Elle a tout de même développé des techniques d'impression récentes (Imprim'vert, numérique...) en parallèle. Pour continuer sur sa lancée et conquérir davantage le marché de l'imprimerie, un bureau commercial a été installé à Paris en 1998 (d'autres bureaux seront ouverts plus tard à Annecy). La même année, elle obtient la norme ISO 9002 synonyme de qualité, la norme environnementale ISO 14001

¹ Journal interne de l'entreprise (décembre 2013)

sera délivrée en 2004. La somme de ces actions a pour résultante l'adoption d'une stratégie de différenciation par la qualité.

L'année 1999 marque le début d'une pluie de récompenses. L'imprimerie reçoit la médaille de bronze du meilleur imprimeur européen SAPPI. En 2000, elle occupe la deuxième place du podium en obtenant une médaille d'argent. Et enfin, 2001, elle obtient la médaille d'or. En 2012, l'entreprise s'est vue labelliser Entreprise du Patrimoine Vivant récompensant son savoir-faire qui n'est désormais plus enseigné. En 2013, elle reçoit une distinction en matière de courtoisie.

En France, en 2012, sur le marché de l'imprimerie, l'entreprise occupe la 67ème place du classement². Elle a su fidéliser ses clients au fil du temps en proposant une offre de services complète allant de la conception en studio à l'expédition en passant par l'imprimerie (découpe, pliage, façonnage...), stratégie qui a assuré la croissance de l'entreprise. Son portefeuille de clients est très varié, certains appartiennent à l'industrie du luxe à l'instar de Dior. Les produits imprimés sont des livres, des cahiers, des catalogues, des cartes de vœux. Ces produits sont très travaillés et la finition est de qualité. Pour satisfaire la demande de ses clients, l'imprimerie compte 137 salariés répartis entre 33 corps de métiers³ et 17 services. Ces derniers travaillent en respectant les 32 valeurs de l'entreprise. L'entreprise gère également ses deux filiales 3c-evolution et Visual Impact System.

Au sein du service RH, nous recensons une directrice des ressources humaines (petite fille du fondateur), une responsable paie et une assistante ressources humaines, le service ressources humaines est situé à côté de l'atelier de production pour conserver une certaine proximité avec les salariés. Ce choix est judicieux car en ce moment l'entreprise traverse une période difficile. L'imprimerie a été placée en redressement judiciaire début mars. Elle connaît quelques difficultés, son chiffre d'affaires a baissé de 4,26% entre 2012 et 2013⁴. Pour soutenir la capacité d'innovation des savoir-faire traditionnels et renforcer leur compétitivité, un Crédit Impôt Recherche s'élevant à 1 700 000€ lui avait été accordé, mais l'administration fiscale réclame cette somme aujourd'hui. L'entreprise œuvre pourtant dans ce sens, elle a récemment ouvert un atelier de R&D pour favoriser l'innovation. Elle avait déjà fait l'objet d'une procédure de sauvegarde en 2010, c'est un nouveau coup dur pour l'imprimerie.

² www.graphiline.com

³ www.deux-ponts.fr

⁴ www.manageo.fr

Introduction

Imprimerie rime avec redressement judiciaire, fermeture et pour les salariés avec licenciement, chômage, à en croire l'actualité : « C'est fini pour l'imprimerie Sopan-Sajic »⁵, « L'imprimerie Gresset est en redressement judiciaire »⁶. Les semaines se suivent et se ressemblent pour ces entreprises qui ne sont pas épargnées par la crise économique à laquelle elles semblent avoir du mal à faire face. Elles rencontrent de sérieuses difficultés financières à cause des lourds investissements qu'elles doivent faire régulièrement pour rester compétitives. Après avoir connu de longues périodes de croissance, où les imprimeries investissaient en masse pour agrandir leurs ateliers, recrutaient toujours plus ou encore se dotaient des dernières technologies d'impression numériques, ces entreprises connaissent une phase de transition et doivent s'atteler à gérer la crise. Bien que cet apprentissage ne soit pas simple, il s'avère inévitable car les imprimeries françaises sont pour la plupart de petite taille. En 2011, seulement 1,3 % des imprimeries comptent 100 salariés et plus⁷. Elles appartiennent donc à la catégorie des PME. Selon l'INSEE (2008), les PME sont « des entreprises qui occupent moins de 250 salariés et qui ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros ». Cette conjoncture défavorable fait peser une « épée de Damoclès » sur les PME car celles-ci ont une sensibilité particulière à leur environnement à cause des effets de grossissement⁸, un événement aura un impact plus lourd dans le fonctionnement de l'organisation. La Manufacture d'Histoires Deux-Ponts, imprimerie locale de 137 salariés, a subi ces effets de grossissements, elle a été placée en redressement judiciaire début mars. Elle voit son effectif se réduire à vive allure et les salariés emportent avec eux leurs compétences, ce qui peut être d'autant plus dommageable pour l'entreprise car les métiers du secteur sont très pénuriques, certains ne sont même plus enseignés. Ces ressources rares que possèdent les salariés ne pourront plus être déployées pour suivre sa stratégie de différenciation par la qualité en s'appuyant sur son savoir-faire artisanal qui lui a permis d'être labellisée Entreprise du Patrimoine Vivant. Grâce à cette stratégie, elle a réussi pendant 79 ans à optimiser sa performance et à assurer sa compétitivité en résistant à l'intensité concurrentielle du secteur d'activité. Les engagements pris par ses

⁵ www.graphiline.com

⁶ www.graphiline.com

⁷ Synthèse prospective emploi-compétences sur la branche de l'imprimerie et des industries graphiques, (2011) Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé.

⁸ Mahé de Boislandelle, H. (1998), *Gestion de Ressources Humaines dans les PME*, Economica, Paris

dirigeants, les frères Caillat petits-fils du fondateur de la Manufacture d'Histoires Deux-Ponts, en matière d'innovation ont permis à l'imprimerie d'assurer sa croissance en intégrant toutes les étapes de la chaîne graphique et en se dotant de matériels numériques, stratégie longtemps payante. Selon l'OCDE (2005), l'innovation est « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation dans les pratiques d'organisation du lieu de travail ou des relations extérieures »⁹. Elle constitue un véritable enjeu stratégique pour l'entreprise qui lui a permis de pérenniser son activité. 35% des entreprises du secteur de l'imprimerie de labour s'accordent à dire que l'innovation des procédés techniques et des produits est un facteur de compétitivité¹⁰. L'imprimerie ne se limite pas à l'innovation technologique en ne produisant jamais deux fois les mêmes ouvrages, elle diversifie ses produits. Elle est également en quête perpétuelle de nouveaux modèles de travail, c'est pour cela qu'elle a décidé de s'inscrire récemment dans une démarche de *lean manufacturing*. Même si les Deux-Ponts ont longtemps opté pour une stratégie offensive en termes d'innovation (Corbett et alii, 2013)¹¹, aujourd'hui cette ligne directrice est en train d'évoluer et devient de plus en plus défensive au vu du contexte. Pour contrer les attaques de ses concurrents, l'entreprise a ouvert un service de Recherche et Développement, elle a obtenu plusieurs Crédits Impôt Recherche pour l'aider à poursuivre dans cette voie en créant de nouvelles maquettes. L'innovation permanente est une nécessité pour l'entreprise, ne déposant pas de brevets, elle dispose donc d'une courte longueur d'avance sur ses concurrents. Son mode d'innovation s'inscrit plus souvent dans une approche *market pull* que *techno push* lorsqu'il s'agit de proposer de nouveaux produits : « *on aime proposer et provoquer l'innovation pour nos clients* » (DG). L'imprimerie a lancé en 2013 la « Fabric à idées » à laquelle les salariés et les clients de l'entreprise sont conviés, c'est une bonne opportunité pour échanger sur les produits de l'entreprise et être force de proposition pour co-construire par la suite. En parallèle, des réunions mensuelles rassemblant divers acteurs étaient tenues dans le Sanctuaire André Caillat pour identifier de nouvelles perspectives grâce à une veille mise en place : « *à ces réunions, il y avait des commerciaux, des chefs de projet, des personnes de la production et des membres du studio qui expliquaient ce que les autres entreprises faisaient et comparaient avec nos produits* » (DG). Pour innover,

⁹ OCDE. (2005), *Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Paris, OCDE and Eurostat.

¹⁰ Contrat d'étude prospective national relatif au secteur de l'imprimerie et des industries graphiques (2008), Ambroise Bouteille et Associés.

¹¹ Corbett-Echevers I., Defélix C., Galois-Faurie I., Gallego-Roquelaure V. (2013), « *La GRH est-elle invitée à la table de l'innovation dans les PME ?* », 24^{ème} Congrès de l'AGRH, 20-22 Novembre, Paris.

la Manufacture d'Histoires Deux-Ponts peut donc compter sur ses salariés, des membres créatifs du studio aux chefs de projets du service technique sans oublier ceux qui se cachent derrière le service production. Aux Deux-Ponts, l'innovation n'a pas de frontière et est à la portée de tous. Au fil du temps, l'entreprise a réussi à créer une culture d'entreprise orientée vers l'innovation : « *elle est au cœur de nos préoccupations, c'est un besoin, nous innovons en recherchant quelque chose à construire* » (DG). Néanmoins, une gestion des ressources humaines (GRH) est incontournable pour aligner les politiques RH sur les stratégies d'innovation compte tenu de la taille de l'entreprise. Peretti (2009) définit la GRH comme étant « l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, acquérir, intégrer, organiser, développer et mobiliser des compétences individuelles et collectives nécessaires pour réaliser ses objectifs »¹². La GRH de l'entreprise doit donc s'inscrire dans le cadre du management stratégique. Bien souvent mise de côté, la GRH est pourtant une pièce maîtresse qui pourrait s'avérer être un véritable moteur d'innovation. Qu'en est-il au sein de la Manufacture d'Histoires Deux-Ponts ? La GRH peut-elle être un levier d'innovation dans cette PME ?

L'intérêt de ce diagnostic est de montrer que la GRH est un acteur stratégique qui contribue à l'innovation dans une PME. L'état des lieux des pratiques RH en vigueur dans l'entreprise nous offrira une vue panoramique de l'articulation de la GRH à la Manufacture d'Histoires Deux-Ponts, puis nous verrons comment la GRH peut devenir un levier d'innovation.

¹²Peretti J.-M (2009), *Gestion des ressources humaines*, Paris, Vuibert.

1. L'état des lieux des pratiques RH aux Deux-Ponts

En plus d'être atypique par sa taille, l'entreprise se différencie également par la présence d'une GRH au sein de sa structure. Celle-ci est bien souvent connue pour manquer de formalisme dans les PME. L'imprimerie des Deux-Ponts est-elle une exception ou est-elle fidèle à cette réputation ? Quelles sont les pratiques RH en vigueur ?

1.1. Une GRH bien formalisée

La GRH n'a pas toujours été ce qu'elle est aujourd'hui, elle a beaucoup évolué mais pas à la même vitesse dans toutes les entreprises et notamment dans les PME. Certaines ont élaboré des politiques RH plus rapidement que d'autres. Le « Mix social » sera utilisé pour analyser ces politiques aux Deux-Ponts.

1.1.1. L'évolution de la fonction RH

La GRH a toujours existé de manière plus ou moins informelle, elle est passée par différentes phases, Peretti (2002) en distingue trois¹³. La phase d'émergence débute dans les années 1850 avec l'essor des entreprises industrielles qui recrutent en masse. La main d'œuvre devenue trop importante, les méthodes de travail comme le taylorisme ou le fordisme se multipliaient, le dirigeant avait besoin de s'entourer d'une équipe pour l'aider à gérer le personnel. Un service du personnel voit alors le jour. Les pratiques RH étaient déjà très nombreuses mais informelles. En parallèle, on assiste à un développement de la législation sociale avec le contrat d'apprentissage ou encore le droit syndical. Les membres du service personnel devaient veiller au respect de la réglementation. Leur rôle était également opérationnel (contrôle des horaires, gestion des effectifs...).

Ensuite, la fonction RH entre dans une phase de développement à partir des années 1930. Celle-ci nous renvoie à l'école des Relations Humaines qui lutte pour réintroduire une dimension humaine dans les relations de travail et améliorer les conditions de travail. La législation sociale continue à se développer avec les négociations collectives et l'émergence des conflits collectifs. Tous ces éléments vont conduire à une professionnalisation de la

¹³ Peretti J.-M. (2002), *Ressources Humaines et gestion des personnes*, Vuibert.

fonction RH qui deviendra un acteur en matière de relations humaines, c'est une grande avancée.

Et enfin, les années 1980-1990 marquent le début de la phase d'institutionnalisation dans laquelle évolue la fonction RH. Elle traduit une période d'incertitudes liée à une conjoncture économique souvent défavorable (chômage, plans sociaux...). La fonction RH doit donc évoluer pour trouver des solutions aux difficultés rencontrées et prendre un nouveau virage en devenant un partenaire stratégique.

Intéressons-nous désormais à l'évolution de la fonction RH aux Deux-Ponts. Un service RH a été créé en décembre 2001 sous l'impulsion de l'un des deux dirigeants pour encadrer la croissance de l'entreprise, elle comptait alors 127 salariés. A la question pourquoi avoir choisi de créer un service RH, il répond « *c'est du pur bon sens, on ne peut pas faire sans* », pour le PDG, c'était la suite logique du développement de l'entreprise, mais aussi un moyen de rebondir suite à des échecs en matière de management de proximité. Il a préféré privilégier le recrutement interne en confiant la responsabilité de cette fonction à sa sœur, l'actuelle Directrice des Ressources Humaines (DRH) qui a travaillé dans les services production, achats, comptabilité et secrétariat avant sa nomination à ce poste. Celle-ci n'avait, certes, aucune formation en gestion des ressources humaines au préalable, ce qu'elle n'a pas perçu comme un « handicap » : « *le fait que je n'avais pas de formation dans le domaine n'a pas été une difficulté* » (DRH), mais elle avait un avantage indéniable, une connaissance parfaite de l'entreprise et de ses salariés. Elle s'est donc entourée d'un avocat en droit du travail pour comprendre la législation sociale, elle s'est présentée aux élections du Conseil des Prud'hommes auxquelles elle a été élue, ce qui lui a permis de bénéficier de formations. Elle a pu compter sur l'aide du réseau grenoblois Ecobiz par exemple, « *on reçoit et on donne beaucoup* » (DRH).

Pour gérer les ressources dont disposent les 127 salariés de l'entreprise, le service RH comptait une DRH et une responsable paie. En étudiant l'historique de ce service, lors de sa création, il était utilisé comme un support d'administration du personnel, et ce jusqu'en 2003. En effet, ses principales missions étaient la gestion des congés, le versement des acomptes, la gestion des effectifs. La fonction RH est dans la phase d'émergence (Peretti, 2002). En 2001 pourtant, si l'on se réfère aux travaux de Peretti (2002), celle-ci devrait être dans une phase d'institutionnalisation et être considérée comme un partenaire stratégique, mais cela risque de

prendre un certain temps étant donné que c'est un service naissant au sein de l'imprimerie. Aux Deux-Ponts, il est centré sur le présent uniquement.

Pour améliorer la fonction RH et anticiper les besoins de l'entreprise, de nouvelles politiques RH ont été mises en place à partir de 2003. Comme nous l'a expliqué la DRH, en construisant sa GRH, elle a instauré un processus de recrutement formel, elle s'est penchée sur les facteurs d'amélioration du climat social en renforçant la sécurité, elle a travaillé sur le développement des compétences par le biais de la formation, elle a également revu la communication interne et externe. Pour ce faire, elle s'est appuyée sur les pratiques RH informelles déjà existantes en les valorisant, ce qui lui a permis de les intégrer dans un cadre évolutif. En parallèle, elle a pris en compte les besoins de l'entreprise et avance en permanence dans une démarche d'amélioration continue. Une GRH en plein chantier, une charge de travail importante et variée, il fallait donc agrandir le service RH, une assistante RH a donc rejoint les membres de l'équipe en 2005. Cette phase de développement de la fonction RH a accompagné la croissance de l'entreprise, l'effectif n'a pas cessé d'augmenter durant cette période jusqu'à atteindre son paroxysme en 2008, plus de 200 salariés étaient recensés. Mais cela sans compter, les salariés des autres filiales de l'entreprise : 3c-evolution, agence web, achetée en 2007 et Visual Impact System, agence de communication interactive, en 2008. La GRH s'effectue à distance dans l'ombre du dirigeant de la filiale, à travers des échanges de mails ou des fiches navettes. La DRH se rend dans les filiales mensuellement. Auparavant, le service RH gérait les salariés sa filiale Netprint créée en 2000 et absorbée en 2008 par l'atelier numérique de l'entreprise, ainsi que Hemmerlé et K6 qui n'existent plus aujourd'hui.

Ensuite, le vent a tourné pour l'entreprise qui a fait les frais de la crise économique en 2010, elle a été placée en procédure de sauvegarde. Cet événement a eu des répercussions sur le service RH l'année suivante en le freinant dans sa croissance. Les besoins des autres services semblent être prioritaires, ils ont obtenu davantage de ressources pour assurer leur relance. La fonction RH a, quant à elle, été reléguée au second plan. Peu de moyens lui ont été alloués pour qu'elle soit en mesure de poursuivre son développement. Elle apparaît être à la dévotion des autres services, elle rencontre des difficultés à s'imposer comme un acteur à part entière de l'entreprise et d'autant plus sur un plan stratégique. Bien qu'elle soit représentée lors des comités de direction par la DRH, elle a du mal à faire entendre sa voix. La GRH est considérée comme une fonction support non créatrice de valeur. Après avoir connu une

longue période de croissance, elle traverse une phase de déclin latente où l'administration du personnel, tâche chronophage, constitue le cœur d'activité du service RH, un retour à la case départ ?

Figure 1.- L'évolution de la fonction RH aux Deux-Ponts



Ainsi, le service RH des Deux-Ponts fêtera son 13^{ème} anniversaire, 13 années qui n'ont pas été de tout repos à en croire son évolution en dents de scie. Malgré les nombreux obstacles rencontrés, la DRH a réussi à construire une GRH solide et bien établie en définissant des politiques cohérentes. Mais que contiennent ces politiques ? Quelles sont les pratiques mises en œuvre ?

1.1.2. Le « Mix social » façonné Deux-Ponts

Pour analyser la GRH mise en place au sein de l'entreprise, nous nous appuyerons sur le « Mix social »¹⁴ de Mahé de Boislandelle (1998), modèle adapté aux PME. Le « Mix social » est composé de quatre variables.

Tout d'abord, la politique d'emploi concerne non seulement les processus de recrutement mis en œuvre pour recruter les candidats ayant un profil correspondant aux besoins de l'entreprise, mais aussi la mobilité. Le service RH se doit donc de bien connaître les salariés pour gérer au mieux leur carrière.

¹⁴Mahé de Boislandelle, H. (1998), *Gestion de Ressources Humaines dans les PME*, Economica, Paris.

Ensuite, la politique de rémunération comprend la rémunération au sens large, l'intéressement, la participation et l'épargne salariale. Ces éléments sont versés en contrepartie du travail effectué.

La politique de valorisation repose sur l'ensemble des actions mises en œuvre par l'entreprise orientées vers la formation, l'instauration d'entretiens individuels et la création de conditions de travail physiques et psychiques agréables.

Et enfin, la politique de participation regroupe les outils de communication, les systèmes d'information, les types de management et le dialogue social.

Concernant la politique d'emploi aux Deux-Ponts, après avoir connu une période de croissance où l'entreprise avait des besoins en personnel importants, aujourd'hui le nombre de recrutement est en baisse voire même quasi gelé compte tenu du redressement judiciaire. Les recrutements s'effectuent au compte-gouttes pour compenser des départs sur des postes clés à l'instar d'un conducteur de chaîne de reliure par exemple. Pour faciliter le recrutement de l'entreprise, nous avons remis à jour les fiches de poste. En outre, elle rencontre de nombreuses difficultés pour trouver des candidats avec les compétences requises car les métiers dans le secteur de l'imprimerie sont de plus en plus pénuriques, certains ne sont même plus enseignés. Pour pallier ces limites, le service RH tente de diversifier les sources de recrutement en diffusant des annonces sur des sites internet spécialisés dans ce secteur d'activité à l'image de GraphicJob, mais aussi sur Pôle Emploi. En parallèle, il s'appuie sur la CVthèque que l'entreprise s'est constituée au fil de temps ou encore fait appel aux écoles avec lesquelles elle a des partenariats comme Pagora. Le « bouche à oreille » est également fréquemment utilisé. Pour sélectionner les candidats adéquats, durant l'entretien, la DRH souvent accompagnée par le chef de services concerné, va s'intéresser en priorité au savoir-être, à la motivation des candidats et ensuite au savoir-faire. Les chefs de services s'apparentent à des managers de proximité (N+1). Elle tient informés les candidats de la suite du processus et donne une réponse assez rapidement. Ensuite vient l'étape de l'intégration, une pochette contenant des documents internes (organigrammes, journal interne, charte de l'entreprise...) est remise au nouvel entrant qui poursuivra sa journée par une visite de l'entreprise et la présentation de ses collaborateurs. Un programme d'intégration est instauré. Après avoir évolué plusieurs années au sein de l'entreprise, les salariés se voient offrir des perspectives d'évolution en bénéficiant de promotions. Certains avaient débuté aux Deux-

Ponts en tant qu'opérateur et sont devenus aujourd'hui chef de services. D'autres sont plus attachés à leur machine d'impression et ne souhaitent pas en changer.

Concernant la gestion prévisionnelle du personnel, le bilan est mitigé. Les départs à la retraite sont bien anticipés grâce à un suivi de la pyramide des âges effectué en amont par le service RH. Néanmoins, lorsque certains services de l'entreprise ont des besoins, ils tardent à faire remonter l'information, le service RH se retrouve ensuite dans la hâte pour recruter, ceci est dû à un manque de communication.

La politique de rémunération est assez simple aux Deux-Ponts. Elle est composée d'un salaire de base supérieur au minimum conventionnel accompagné d'une augmentation annuelle qui est actuellement temporairement gelée. Les salariés reçoivent une prime de 13^{ème} mois, la première partie est versée au mois de juin et le solde en décembre. Certains salariés bénéficient d'avantages en nature : mutuelle, voiture de fonction, téléphone. Compte tenu de la taille de l'entreprise, les salariés bénéficient d'une prime de participation. Pour gérer la politique de rémunération, le service RH utilise le progiciel Sage et s'appuie sur des tableaux de bord pour suivre l'évolution de la masse salariale. La politique de rémunération de l'entreprise est transparente et objective. Au-delà de la rémunération, il existe une véritable rétribution au sein de l'imprimerie.

Les Deux-Ponts mettent un point d'orgue à assurer la valorisation de leurs salariés, l'entreprise ne lésine pas sur les moyens. Considérant la formation comme une véritable source de compétitivité, les salariés en bénéficient fréquemment aussi bien en interne qu'en externe pour développer leurs compétences. Il peut s'agir de formations commerciales, comptables, techniques ou encore de sécurité, elles sont adaptées aux besoins des salariés qui semblent ravis de monter en compétences. Des plans et des bilans de formation sont réalisés annuellement, l'entreprise a mis en place une gestion prévisionnelle des compétences. En parallèle, lorsque les formations externes permettent de conserver des liens avec l'extérieur et d'élargir le réseau de l'entreprise.

Bien que le degré de proximité facilite les échanges au sein de l'entreprise, il est essentiel de mettre en place des entretiens annuels d'appréciation formels pour effectuer un suivi individualisé, connaître le ressenti des salariés et prendre conscience des actions à mener. Nous avons organisé ces derniers pour l'encadrement avec le PDG et pour plusieurs services.

Chaque chef de services doit réaliser les entretiens d'appréciation avec les membres de son équipe avant 2015.

En outre, la direction témoigne de la reconnaissance à l'égard des salariés, d'autant plus dans cette période difficile pour les efforts consentis. Actuellement, le climat social est tendu, les salariés ont un sentiment d'insécurité, ils redoutent une nouvelle vague de licenciements ou de ne pas percevoir leur salaire. Ils partagent ces inquiétudes avec le service RH. Une communication importante a été déployée pour tenter d'apaiser les tensions naissantes.

Cependant, il règne tout de même une bonne cohésion interne. En outre, les conditions de travail sont agréables, les salariés apprécient évoluer dans cet environnement de travail où ils se connaissent tous et travaillent dans une bonne ambiance. Ces éléments sont ressortis fréquemment lors d'échanges. Les salariés travaillent avec des équipements de protection individuelle pour éviter tout risque et préserver leur sécurité. Les conditions de travail sont également adaptées aux salariés, l'entreprise emploie de nombreux travailleurs handicapés qui bénéficient notamment d'horaires aménagés car travailler en 3x8 n'est pas toujours facile. Elle mène également des actions en matière de pénibilité en faisant intervenir des ergonomes, la cellule de maintien dans l'emploi et la médecine du travail. Néanmoins, beaucoup de salariés sont en arrêt maladie, ce dysfonctionnement génère des coûts cachés et nuit à la performance socio-économique de l'entreprise (Savall et Zardet, 1987)¹⁵. Ces arrêts de travail qu'ils soient longs ou courts désorganisent l'activité, les salariés présents voient leur charge de travail augmenter pour compenser ces absences. En outre, le taux de turnover est de 19% en 2013¹⁶, ce qui n'est pas négligeable, il génère à son tour des coûts cachés. L'entreprise doit trouver des solutions pour le réduire et travailler sur la fidélisation de ses salariés, une segmentation par catégorie socioprofessionnelle pourrait être envisagée pour tendre vers une individualisation des pratiques RH.

La politique de participation vient renforcer la valorisation. Un mode de management participatif a été mis en place aux Deux-Ponts. Une boîte à idées est mise à la disposition des salariés. Les salariés sont susceptibles d'avoir un pouvoir d'influence mais pas de décision. Des cercles de qualité composés de chefs de services et de salariés ont été créés afin de réfléchir aux problématiques rencontrées par l'entreprise et d'apporter des solutions. Au sein de l'entreprise, il existe un intranet qui est assez peu exploité par le service RH. Il sert à

¹⁵Savall H., Zardet V. (1987), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica.

¹⁶ Tableau de bord interne

recueillir, les demandes d'acompte des salariés, des informations sur le 1% logement. C'est davantage un outil d'administration du personnel qu'un outil d'information. Pour communiquer sur la vie de l'entreprise, l'entreprise a créé depuis 1997 un journal interne bimestriel envoyé avec leur bulletin de paie pour les tenir au courant de l'actualité des Deux-Ponts. Il contient des informations sur les différents services, les départs et les entrées, la situation de l'entreprise, les événements à venir. Le service RH utilise également des panneaux d'affichage pour communiquer les informations importantes. En outre, des réunions hebdomadaires d'une dizaine de minutes ont été mises en place dans les services, elles seront prochainement complétées par des réunions quotidiennes de cinq minutes. Et enfin, pour dialoguer avec les représentants du personnel qui composent la Délégation Unique du Personnel (DUP) des Deux-Ponts, une réunion a lieu tous les mois où les membres du Comité d'Entreprise sont consultés sur différents points et recueillent des informations sur le fonctionnement de l'entreprise.

Tableau1.- Le Mix social de Mahé de Boislandelle adapté à l'entreprise les Deux-Ponts

Politiques RH	Contenu
Emploi	<ul style="list-style-type: none"> -Processus de recrutement -Recrutement externe privilégié -Mobilité interne -Gestion prévisionnelle du personnel en demi-teinte
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> -Salaires supérieurs au minimum conventionnel -Augmentation annuelle du salaire de base -Prime de 13ème mois -Avantages en nature : voiture de fonction, mutuelle... -Participation -Utilisation de tableaux de bord
Valorisation	<ul style="list-style-type: none"> -Formation interne et externe -Gestion prévisionnelle des compétences -Conditions de travail agréables -Climat social légèrement tendu -Entretiens annuels d'appréciation
Participation	<ul style="list-style-type: none"> -Management participatif -Boîte à idées -Cercles de qualité -Intranet -Journal interne -Panneaux d'affichage -Mise en place de réunions hebdomadaires -Réunions mensuelles avec la DUP

Ces pratiques, peu valorisées, influent sur l'innovation mais l'ensemble des acteurs ne semble pas en avoir conscience : « *c'est une simple fonction support, c'est les managers de proximité qui jouent un rôle RH* » (chef de services). Pourtant certaines pratiques sont sources d'innovation. La politique d'emploi permet de générer de la diversité susceptible d'introduire de nouvelles méthodes de travail et de nouveaux modes de réflexion. En outre, les profils et les compétences recherchés sont bien définis en amont. Le recours au recrutement externe permet également d'apporter un regard externe et d'insuffler une nouvelle dynamique. Pour décrocher la fameuse promotion tant attendue pour certains, les salariés sont amenés à s'impliquer.

La politique de rémunération actuelle des Deux-Ponts joue un rôle mineur en termes d'innovation, elle n'est pas incitative.

La politique de valorisation de l'imprimerie influence fortement l'innovation par le biais des formations dispensées développant les compétences des salariés. Les entretiens d'appréciation permettent à leur tour de mettre en lumière des perspectives. L'environnement de travail occupe une place prépondérante en matière d'innovation, il facilite l'émergence d'idées nouvelles, la prise d'initiatives.

Et enfin, la politique de participation à travers le mode de management choisi peut être à l'origine de l'innovation, tout comme le recours aux cercles de qualité ou la mise en place de réunions hebdomadaires pour faciliter les échanges et évoquer les difficultés rencontrées.

Tableau 2. – Les pratiques RH porteuses d'innovation

Politiques RH (Mahé de Boislandelle, 1998)	Pratiques RH	Impact sur l'innovation
Emploi	<ul style="list-style-type: none"> -Diversité des profils recrutés -Définition des profils et des compétences recherchés -Recrutement externe -Mobilité interne 	<ul style="list-style-type: none"> -Nouvelles méthodes de travail et nouveaux modes de réflexion -Identification des compétences et profils absents -Regard « neuf » et nouvelle dynamique
Valorisation	<ul style="list-style-type: none"> -Formations -Gestion des compétences -Environnement de travail -Entretiens d'appréciation 	<ul style="list-style-type: none"> -Développement des compétences -Bien-être -Créativité -Motivation
Participation	<ul style="list-style-type: none"> -Management participatif -Cercles de qualité -Réunions hebdomadaires 	<ul style="list-style-type: none"> -Implication et engagement des salariés -Recherche d'axes d'amélioration

Le « Mix social » nous a permis d'analyser la GRH de l'entreprise, de nombreuses pratiques ont été développées au fil du temps et pourraient être susceptibles de constituer un avantage concurrentiel pour l'entreprise. Mais la GRH est-elle réellement tournée vers l'avenir ? Exploite-t-elle tous les atouts à sa disposition ? L'heure du bilan a sonné pour les Deux-Ponts.

1.2. Le bilan des pratiques RH

Notre analyse de la GRH de l'entreprise en amont nous a permis d'établir un bilan des pratiques RH. Il en est ressorti que la contribution de la GRH à l'innovation est limitée. Cependant pour y remédier, elle dispose d'un certain nombre d'atouts.

1.2.1. La GRH, un moteur d'innovation parfois enrayé

Bien que la présence d'une GRH formelle soit un atout pour les Deux-Ponts, celle-ci n'est pas valorisée, le potentiel des pratiques RH n'est pas mis en lumière. Elles ne sont pas orientées vers l'innovation, la DRH en a conscience. La charge de travail du service RH est importante, l'administration du personnel, tâche chronophage, constitue aujourd'hui sa principale activité, difficile de réussir à dégager du temps dans ce contexte pour développer de nouveaux projets. Néanmoins, la DRH souhaite réellement pouvoir offrir un cadre propice à l'innovation aux salariés par le biais de la GRH. Pour analyser le retard de la fonction RH en matière d'innovation aux Deux-Ponts, nous utiliserons trois angles d'analyse proposés par Defélix et ali (2012)¹⁷ normalement utilisés pour étudier les pratiques de GRH à l'origine de l'innovation.

Tout d'abord, l'acquisition de nouveaux collaborateurs par laquelle on entend le recrutement. La stimulation des ressources humaines s'avère être indispensable pour provoquer l'innovation.

Et enfin, la régulation des ressources humaines englobe la gestion des connaissances sous toutes ses formes.

Aux Deux-Ponts, lors du recrutement, aucun lien n'est fait entre l'éventuel collaborateur et sa contribution future à l'innovation, l'entreprise ne se projette pas dans l'avenir en se demandant dans quel type de projets novateurs pourraient s'inscrire les compétences du candidat compte de tenu de sa stratégie d'innovation. Le potentiel du candidat est peu pris en compte, les compétences actuelles importent davantage. En outre, les candidats recrutés sont variés, la diversité occupe une place importante au sein de l'imprimerie. Des travailleurs handicapés, des séniors, des jeunes à faible capital social, des salariés de nationalité différente, des femmes travaillent ensemble, mais l'entreprise ne tire pas profit de cette diversité qui pourrait pourtant s'avérer être un facteur d'innovation. La cooptation permettrait à l'entreprise d'avoir accès à des profils atypiques qui n'auraient peut-être pas été convoqués en entretien en suivant un autre mode de *sourcing*. La mise en place de ce système a été proposée à la DUP mais n'a pas suscité d'engouement particulier. Les réticences sont inhérentes au fait de recommander des candidats qui ne conviendraient pas par la suite, ils craignent d'observer des retombées négatives. L'entreprise n'a pas inclus dans son processus

¹⁷ Defélix C., Gosselin A., Mazzilli I. (2012), « *Articuler les politiques de GRH et les stratégies d'innovation : proposition d'un modèle* », 23^{ème} Congrès de l'AGRH, 12-14 Septembre, Nancy.

de recrutement une mise en situation lors de la sélection des candidats qui leur permettrait de tester le collaborateur et d'observer sa logique, son sens pratique entre autre. C'est le meilleur moyen pour déceler ses réactions dans un contexte particulier et voir ce qu'il pourrait apporter à l'entreprise.

Concernant la stimulation des ressources humaines, les Deux-Ponts n'ont pas introduit une part variable dans leur système de rémunération pour inciter les salariés à la performance. Celui-ci ne récompense pas non plus la contribution des salariés à l'innovation par le développement de projets ou de création de produits. L'imprimerie n'a pas intégré de rémunération collective gratifiant la collaboration des salariés, les récompenses sont davantage intrinsèques se traduisant par une satisfaction personnelle des salariés. La reconnaissance et l'encouragement ne passent par la rémunération mais davantage par la communication et un accompagnement partiel de la direction et des chefs de services. La culture d'entreprise stimule l'innovation, celle-ci est ancrée dans l'histoire des Deux-Ponts et constitue sa seconde valeur, ce qui incite les employés à suivre cette ligne directrice. Cependant, il n'existe pas d'aménagement d'espaces et de temps destiné à l'innovation dans l'entreprise. La communication entre les différents services laisse à désirer, les échanges sont tardifs ou absents. La boîte à idées est également utilisée comme un outil d'innovation, néanmoins elle est dépassée, l'entreprise obtient peu de résultats par ce biais. En outre, certains salariés semblent être trop dépendants de leur responsable qui n'arrivent pas à déléguer, ils manquent parfois d'autonomie et ne prennent pas assez d'initiatives. Il existe parfois un décalage entre la culture d'innovation et les pratiques.

Pour ce qui est de la régulation des ressources humaines, l'entreprise mise sur la formation pour développer les compétences de ses salariés. De nombreuses formations sont dispensées en interne ou externe ne sont pas toujours en adéquation avec les stratégies d'innovation de l'entreprise. De plus, aucun suivi n'est mis en place pour savoir si la formation a été utile au collaborateur et la réajuster si besoin. En outre, celle-ci est parfois qualifiée de « *formation éclair* » par les salariés de l'atelier de production notamment. Le développement des compétences techniques favorise l'émergence de l'innovation technologique au sein de l'imprimerie. Pour cela, il conviendrait d'assurer davantage la transmission, le partage des compétences en interne entre salariés non seulement pour augmenter le nombre de compétences disponibles mais aussi les conserver. Un système de mentorat pourrait être mis

en place. Des salariés de l'entreprise sont habilités par la CCI de Grenoble à former d'autres conducteurs de machines d'impression, ce qui est susceptible de créer un climat d'apprentissage en continu et donc de faire progresser les salariés. La curiosité des salariés doit être aiguisée en permanence (visite d'entreprises, d'ateliers de création, d'expositions...).

Tableau 3.- Des pratiques RH en panne en matière d'innovation

Angles d'analyse (Defélix et ali, 2012)	Contenu
Acquisition des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> -Faible prise en compte du potentiel du candidat -Absence de mise en situation des candidats pour tester ses réactions dans un contexte particulier -Faible exploitation de la diversité des profils recrutés -Sourcing multi-canal restreint
Stimulation des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> -Pas de part variable dans la politique de rémunération -Absence de prime collective de projet -Absence d'aménagement d'espaces et de temps -Manque d'autonomie et de responsabilisation des salariés -Manque de communication entre les services -Boîte à idées dépassée
Régulation des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> -Choix et suivi des formations -Partage et transmission des compétences peu développés -Curiosité des salariés peu aiguisée

L'innovation faisant partie intégrante de la stratégie des Deux-Ponts, la GRH doit impérativement y contribuer et s'aligner sur les orientations stratégiques définies par les deux dirigeants. Au vu du potentiel de la GRH de l'entreprise, l'innovation est à sa portée. Pour l'atteindre, elle peut compter sur les nombreux atouts offerts par la PME.

1.2.2. Les atouts à la disposition des Deux-Ponts

Pour mettre en place des pratiques RH favorisant l'innovation, le service RH peut compter sur l'une des spécificités des PME : la proximité. Pour comprendre le rôle de celle-ci sur la GRH et comme elle peut induire l'innovation, appliquons le mix de proximité de Torres (2000 ; 2004)¹⁸¹⁹ à l'imprimerie Deux-Ponts.

Tableau 4.- Le mix de proximité de Torres (2000 ; 2004)

D'une spécificité de gestion...	... à une gestion de proximité
Petite taille	Proximité spatiale
Centralisation de la gestion	Proximité hiérarchique
Faible spécialisation	Proximité fonctionnelle Coordination de proximité
Systèmes d'information informels et simples	Système d'information de proximité
Stratégie intuitive ou peu formalisée	Proximité temporelle

Concernant la proximité spatiale, le service RH est situé dans les mêmes locaux que les autres services de l'entreprise et à proximité de l'atelier de production, ce qui facilite les échanges avec les salariés, les chefs de services et la direction. Des demandes peuvent lui être adressées afin que des pratiques de recrutement, de formation ou de communication soient mises en œuvre pour soutenir la dynamique d'innovation dans laquelle évolue l'entreprise. Pour les déployer, le service RH peut compter sur l'aide de son réseau qui l'accompagnerait dans la conduite de ses projets. Cette proximité est susceptible de créer un milieu de travail favorable et un climat de confiance, éléments indispensables en matière d'innovation. Elle permettrait de développer davantage la culture d'innovation prégnante de l'entreprise. En outre, la proximité spatiale facilite la co-construction en matière d'innovation.

¹⁸ Torrès . O. (2000). *Economie d'entreprise – Stratégie et organisation à l'aube de la nouvelle économie*, Editions Economica

¹⁹ Torrès. O (2004), "The SME concept of Pierre-André Julien: An analysis in terms of proximity", Piccola impresa, Small Business, n°2, p. 51-61

Les échelons intermédiaires entre la direction et les salariés sont faibles, souvent seul le chef de services les sépare, la proximité hiérarchique est importante. Bien que les décisions soient centralisées au top management, les salariés à la tête de services se voient confier des responsabilités et sont autonomes dans la gestion de leur équipe. Parmi ces responsables, quatre font partie du comité de direction dont la DRH, ce qui lui permet d'obtenir des informations sur l'état d'avancement des projets novateurs. La proximité hiérarchique facilite la communication directe aux Deux-Ponts, le partage d'idées et la reconnaissance, ingrédients nécessaires à l'innovation. Les salariés de l'entreprise évoluent davantage dans une logique de coopération grâce à la proximité. Le service RH doit en tirer profit. En outre, compte tenu de sa taille, l'entreprise offre une dimension humaine, tout le monde se connaît et s'appelle par son prénom, la direction tout comme les responsables et le service RH sont accessibles. Le manque de formalisme est une réalité par rapport aux grandes entreprises. L'entraide est omniprésente dès que l'un d'eux rencontre des difficultés professionnelles ou personnelles.

La plupart des salariés de l'atelier de production à l'imprimerie sont polyvalents, ils peuvent travailler sur plusieurs machines d'impression, leurs compétences sont multiples. Une organisation de travail formelle est tout de même définie. L'organigramme rappelle où les salariés se situent dans la structure et les fiches de poste, les missions dévolues à chacun. La proximité fonctionnelle existe mais chacun a un rôle à jouer. La rencontre de salariés coordonnée par le service RH à l'interface des différents services de l'imprimerie, occupant des fonctions diverses, lors de la collaboration sur des projets, pourrait aboutir à l'innovation lors de projets transversaux.

Au sein des Deux-Ponts, la supervision est directe, les face à face sont privilégiés, mais cela n'a pas empêché l'entreprise d'introduire des systèmes d'information formels. Un intranet est mis en place mais il reste peu exploité, des panneaux d'affichage sont utilisés, des réunions sont mises en place et un journal interne relaie l'actualité de l'entreprise. Les modes de communication sont aussi bien individuels que collectifs. Le service RH doit veiller à ce qu'ils soient adaptés car l'information est la « matière première » de l'innovation.

Et enfin, la stratégie est souvent informelle comme c'est le cas actuellement aux Deux-Ponts, le contexte de redressement judiciaire a quelque peu brouillé la visibilité des dirigeants, « nous sommes dans l'attente » précise la DRH. Le service RH rencontre des difficultés pour

anticiper et prévoir les actions à mettre en œuvre, celui-ci a une vision à court terme uniquement. En termes d'innovation, cette absence de planification se traduit par l'adoption d'une démarche itérative par le biais de nombreux essais comme nous l'a expliqué l'un des chefs de services.

A ces différentes proximités s'ajoute la proximité familiale aux Deux-Ponts. En effet, la gouvernance de l'entreprise est familiale, la famille Caillat (les deux dirigeants et la DRH) occupe trois des six sièges du comité de direction. Il faut apprendre à gérer ces relations fraternelles et les transformer en un atout pour assurer le développement de l'entreprise.

La proximité s'avère être un atout important à ne pas négliger par la GRH pour impulser l'innovation, elle n'est pas assez exploitée aux Deux-Ponts actuellement.

Tableau 5. – La proximité, la GRH et l'innovation : un trio encourageant aux Deux-Ponts

Types de proximité (Torres, 2000 ; 2004)	GRH	Eléments à exploiter en matière d'innovation
Proximité spatiale	-Service RH situé dans les locaux -Rapidité du recueil des besoins	-Innovation collaborative -Amélioration de la culture de l'innovation
Proximité hiérarchique	-Peu d'échelons intermédiaires -Communication quasi directe -Véritable lien avec les salariés	-Reconnaissance et valorisation -Partage d'idées
Proximité fonctionnelle	-Organisation du travail définie -Polyvalence dans l'atelier de production	-Projets transversaux -Diversité des équipes
Systemes d'information de proximité	-Systemes d'information formels et collectifs : journal interne, panneaux d'affichage, intranet -Systeme d'information informel et personnalisé : face à face	-Transmission des informations
Proximité temporelle	-Vision à court terme -Manque d'anticipation	-Essais nombreux -Démarche itérative

En outre, la flexibilité organisationnelle est une caractéristique des PME (Dodgson, 2000)²⁰, élément sur lequel l'entreprise peut s'appuyer pour transformer sa GRH. «*Le point fort de notre GRH, c'est qu'elle est évolutive*» nous a précisé la DRH, elle a un pouvoir discrétionnaire relativement fort ainsi que la confiance des dirigeants. Cette absence de rigidité permet non seulement d'adapter les pratiques RH plus facilement aux besoins de l'organisation de l'imprimerie mais aussi de réagir plus rapidement en cas de changement de l'environnement interne ou externe, ce qui peut être déterminant pour innover. Les politiques RH pourraient être revues pour s'aligner sur les stratégies d'innovation des Deux-Ponts et atteindre les objectifs de l'entreprise. Cette nouvelle orientation de la GRH, plus stratégique, pourrait renforcer l'engagement et l'implication des salariés par l'évolution de l'environnement de travail. Le réajustement des pratiques RH permettrait au service RH d'augmenter sa capacité d'actions en matière d'innovation.

La proximité et la flexibilité organisationnelle sont deux apanages de la PME dont la GRH des Deux-Ponts doit impérativement se servir pour entrer dans le cercle de l'innovation.

Ainsi, l'état des lieux des pratiques RH aux Deux-Ponts a mis un exergue que l'imprimerie est dotée d'une GRH formelle qui est passée par plusieurs phases d'évolution et qui comprend plusieurs politiques RH. Néanmoins, le bilan dressé a montré l'une de ses principales limites, elle n'est pas toujours au menu de l'innovation malgré les atouts à sa disposition. Comment faire de la GRH un levier d'innovation ?

²⁰ Dodgson, M. (2000), « *The Management of Technological Innovation* », Oxford, Oxford University Press

2. Vers une GRH, levier d'innovation

Au vu du caractère prégnant de l'innovation au sein des Deux-Ponts, la GRH doit impérativement jouer un rôle de levier. Dès lors, la GRH doit être en adéquation avec les stratégies d'innovation de l'imprimerie. Pour conjuguer les politiques d'innovation en vigueur et le contexte actuel de l'entreprise, l'innovation nous apparaît être une piste prometteuse.

2.1. L'alignement des pratiques RH sur les stratégies d'innovation

Le duo GRH et innovation est porteur d'enjeux variés pour les Deux-Ponts. Néanmoins, cette dernière peut être accompagnée de tensions, l'entreprise doit être prudente.

2.1.1. De multiples enjeux à la clé

L'adoption de cette nouvelle posture de la GRH permettrait aux Deux-Ponts de suivre ses orientations stratégiques en affirmant le positionnement de Manufacture d'Histoires choisi depuis 1997, « nous aidons nos clients à raconter leur propre histoire, le média papier que nous réalisons fait appel aux cinq sens, c'est une forme de papier anobli, nous sommes un artisan contemporain » (PDG). Pour être en mesure d'offrir des prestations d'une telle qualité, les Deux-Ponts ont misé sur leur savoir-faire ancestral mais n'en ont pas pour autant oubliés l'innovation qui a toujours occupé une place centrale dans la stratégie des Deux-Ponts qui en a pris conscience tardivement : « c'est en nous, on a toujours innové mais on n'a pas mis un mot dessus rapidement, on ne savait pas ce que c'était, c'est les clients qui nous ont qualifié d'entreprise innovante à la fin des années 80 » (PDG). Le DG, quant à lui, précise que le déclic a surtout eu lieu suite à la visite du laboratoire LETI : « nous souhaitons nous ouvrir sur des mondes différents, ces relations nous ont appris à matérialiser davantage mais aujourd'hui, il faut développer et innover davantage, nous avons posé des jalons, il faut continuer ». Cette stratégie a permis à l'entreprise de fidéliser ses clients mais aussi d'en attirer de nouveaux : « les entreprises s'adressent à nous, car même si on ne sait pas faire lors de la demande, on aime rechercher des solutions innovantes pour répondre à leurs attentes » (chef de services). L'entreprise souhaite augmenter davantage ses parts de marché et son chiffre d'affaires, elle peut compter sur la GRH. En effet, des politiques RH coïncidant avec les stratégies d'innovation permettraient à l'entreprise d'optimiser sa performance et d'être plus compétitive sur le marché de l'imprimerie. Pour ce faire, le service RH a plusieurs leviers d'action à sa disposition, il peut recourir au recrutement ou encore à la formation des

collaborateurs. Pour effectuer des choix cohérents et pertinents, les besoins doivent être clairs et compris pour identifier les pratiques RH susceptibles de créer de la valeur. Pour s'en assurer, le service RH ne doit pas manquer de profiter de sa proximité avec la direction et les chefs de services qui leur confère un avantage concurrentiel notamment lorsqu'il s'agit de solliciter la GRH pour innover (Julien, 2004)²¹.

L'union de la GRH et l'innovation aux Deux-Ponts amènerait l'entreprise à améliorer son organisation. L'organisation du travail pourrait être clarifiée et l'aménagement d'espaces et de temps favorisant l'innovation envisagé. La politique de conduite du changement du service RH doit être renforcée pour accompagner les modifications de l'environnement. En outre, la logique de *lean manufacturing* suivie s'est avérée être une source d'innovation organisationnelle transformant le mode de fonctionnement de l'entreprise.

Le duo GRH et innovation représente également des enjeux sociaux. Les salariés seraient davantage valorisés, les formations en lien avec les stratégies d'innovation favoriseraient la prise d'initiatives et rendraient les salariés plus autonomes. Un climat d'apprentissage en continu serait mis en place pour développer les compétences des salariés et éveiller leur curiosité. Les collaborateurs auraient toutes les clés en main pour innover. Ils se verraient confier plus de responsabilités et seront plus impliqués et motivés. Les politiques RH renforceraient indirectement le bien-être des collaborateurs en aménageant des conditions de travail aussi bien physiques que psychiques propices à l'innovation. Le service RH pourrait encourager plus facilement la collaboration entre les services, ces synergies pourraient être à l'origine de l'innovation.

Cette nouvelle configuration de la GRH présente des enjeux économiques. En effet, l'entreprise pourrait voir sa rentabilité augmenter grâce au développement des compétences des collaborateurs en matière d'innovation. La GRH pourrait contribuer à une amélioration organisationnelle qui permettrait d'optimiser les coûts de production et de dégager des marges plus importantes. Une cartographie de la chaîne de création de valeur (*value stream mapping*) pourrait aider l'imprimerie à identifier les flux à valeur ajoutée et ce qui ne le sont pas. L'alliance de la GRH et innovation permettrait de diminuer les non-conformités, consommatrices de temps et d'argent, qui ne sont pas en adéquation avec la stratégie

²¹ Julien P.-A. (2004). *Entrepreneuriat et économie de la connaissance, une Théorie du dynamisme régional endogène par les PME : La métaphore des romans policiers*, Presse Universitaire du Québec, Sainte-Foy Québec.

différenciation par la qualité de l'entreprise, ce qui peut être dommageable à terme pour les Deux-Ponts. Le service RH devrait être intégré dans les groupes de réflexion à ce sujet, pour anticiper les actions à entreprendre en termes de formation par exemple. En outre, l'alignement des pratiques RH sur les stratégies d'innovation pour aider les Deux-Ponts à renouer avec la croissance ou du moins à assurer sa pérennité.

Tableau 6.- Les enjeux de l'alignement des politiques RH sur les stratégies d'innovation

Enjeux	Apports
Stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> -Compétitivité -Optimisation de la performance -Augmentation des parts de marchés et du chiffre d'affaires -Avantage concurrentiel
Organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> -Clarification de l'organisation du travail -Aménagement d'espace et de temps -Conduite du changement -Innovation organisationnelle par le biais du <i>lean manufacturing</i>
Sociaux	<ul style="list-style-type: none"> -Valorisation -Prise d'initiatives -Création de synergies entre services -Amélioration du bien-être
Economiques	<ul style="list-style-type: none"> -Augmentation de la rentabilité -Réduction des non-conformités -Source de croissance -Pérennité de l'entreprise

Pour aiguiller l'entreprise, nous avons créé un plan d'actions afin qu'elle puisse bénéficier des effets positifs d'une GRH en adéquation avec les stratégies d'innovation. Celui-ci implique tous les acteurs de l'entreprise afin que chacun agisse à son niveau.

Tableau 7. – Un plan d'actions pour bénéficier des effets positifs

Acteurs	Actions à déployer	Finalité	Délais
Dirigeants	<ul style="list-style-type: none"> -Etudier les marchés -Suivre l'évolution du chiffre d'affaires -Définir et adapter l'organisation de l'entreprise -Se rendre régulièrement dans les services -Créer un lien durable avec les salariés 	Optimiser la performance et développer la compétitivité de l'entreprise sur le long terme	Utiliser la réunion mensuelle du comité de direction
Service RH	<ul style="list-style-type: none"> -Faire évoluer les pratiques RH et les relier à la stratégie -Accompagner le changement et communiquer 	Obtenir un avantage concurrentiel en rendant la fonction RH plus stratégique	<ul style="list-style-type: none"> -Participer à la réunion hebdomadaire des chefs de services -Réaliser un état des lieux mensuel
Chefs de services	<ul style="list-style-type: none"> -Témoigner leur reconnaissance individuellement -Consacrer plus de temps aux salariés -Améliorer la communication -Mettre en place une veille permanente 	Valoriser les salariés, favoriser l'échange à travers la confiance, le bien-être en supprimant les irritants sur les postes de travail	Réaliser ces actions au quotidien
Salariés	<ul style="list-style-type: none"> -Faire part des besoins en formation, des attentes -Exécuter la stratégie en appliquant les procédures -Echanger avec les autres services 	Réduire les défauts de qualité, les coûts cachés et créer des synergies entre les services	Réaliser ces actions au quotidien

Ainsi l'alignement des pratiques RH sur les stratégies d'innovation permettrait à l'entreprise d'être gagnante sur plusieurs plans. Mais comme toute chose, cette relation est imparfaite et présente des limites, de la gestion de l'innovation à celle des tensions, il n'y a qu'un pas, un piège dans lequel l'imprimerie ne doit pas tomber.

2.1.2. De l'innovation à l'apparition de tensions, les pièges à éviter

La frontière entre les bonnes et mauvaises pratiques en matière d'innovation est mince, les dérives sont nombreuses. En alignant ses pratiques RH sur les stratégies d'innovation, l'entreprise doit rester en alerte, et notamment le service RH en jouant un rôle de « *tour de contrôle, de vigie* » comme l'a souligné le PDG. Cette posture lui permettrait d'anticiper les tensions susceptibles d'être générées par les processus d'innovation. Cette approche, plus stratégique de la GRH, a pour objet de développer l'intrapreneuriat et non pas de transformer les défis lancés en injonctions paradoxales²². « Innover », c'est ce que l'on peut lire sur certaines fiches de poste de chefs de services. Il est important de préciser que c'est bien souvent une forme de communication involontaire, il faut amener l'auteur à se rendre compte de lui-même du paradoxe afin qu'il reformule sa demande car une telle instruction peut provoquer de l'incertitude, de l'angoisse chez le collaborateur qui se demande par où commencer et comment procéder. Il faut absolument éviter de placer les salariés dans de telles situations, l'entreprise en serait également pénalisée. Le service RH doit accompagner les salariés en leur mettant à leur disposition les moyens nécessaires à la réalisation de leurs missions, en les encourageant. Il doit être à l'écoute, attentif et anticiper les signes avant-coureurs de risques psychosociaux. Actuellement, les membres du service studio en charge de la création des produits doivent sans cesse faire appel pour imaginer des produits capables de satisfaire les clients. Les responsables technique et production qui ont vu leur charge de travail augmenter en reprenant d'autres services suite aux licenciements économiques et à une réorganisation, ils subissent une pression importante. Ces collaborateurs, souvent sollicités en matière d'innovation, sont donc particulièrement à surveiller par le service RH. Celui-ci doit s'assurer en permanence du bien-être, de l'engagement et de l'implication des salariés.

En outre, les tensions peuvent provenir d'une inadéquation entre les représentations des acteurs de l'entreprise suscitant des divergences sur les méthodes à suivre ou les ressources à utiliser lors de la fabrication de produit. Les membres des services production, technique,

²² « Pour des RH au cœur de l'innovation », Pierre Marzin, le 20 janvier 2014, Les Echos

maintenance se réunissent afin de trouver un terrain d'entente susceptible de satisfaire l'ensemble des parties prenantes, chacun explicite sa vision. Un accord commun doit être trouvé pour éviter toutes tensions managériales ou organisationnelles par la suite. Cette confrontation de perceptions peut s'avérer positive si elle permet de faire émerger de nouvelles idées lors de projets transversaux menés par les collaborateurs de l'imprimerie. Pour cela, un climat de confiance doit être créé en amont, un management participatif a également été mis en place.

Le placement de l'imprimerie en redressement judiciaire a généré des tensions naissantes, les salariés sont inquiets quant à la situation de l'entreprise bien qu'il y ait de l'activité et que la trésorerie se porte mieux. Le service RH, tout comme les chefs de services rassurent les salariés à ce sujet et répondent à leurs questions avec transparence afin de devancer les rumeurs qui pourraient circuler. La proximité est un atout indéniable dans un tel contexte, elle permet d'accompagner et de remotiver plus facilement les salariés. Les chefs de services et les chefs de services suivent actuellement une formation manager, celle-ci leur permettra d'être mieux armés pour faire face aux différentes situations auxquelles ils sont fréquemment confrontés.

L'absence d'alignement des pratiques RH sur les politiques d'innovation des Deux-Ponts peut être vectrice de tensions managériales. En effet, si les actions mises en œuvre par le service RH en termes de formation, de recrutement par exemple ne sont pas pertinentes ou cohérentes avec les stratégies d'innovation des Deux-Ponts, les salariés ne seront pas en mesure de contribuer à l'innovation en réalisant les tâches demandées par leur chef de services ou encore en assumant les responsabilités confiées. Les aptitudes des salariés doivent être évaluées en amont pour anticiper leur valeur ajoutée dans le projet d'innovation. Les chefs de services doivent faire remonter leurs besoins afin de pallier les écarts. Une communication plus efficace entre services permettrait d'éviter ce genre de dysfonctionnements.

Tableau 8. – La régulation des tensions par la GRH

Tensions	Rôle de régulateur de la GRH
Injonctions paradoxales	-Accompagnement des salariés par la mise à disposition de moyens -Encouragement -Veille pour anticiper les RPS
Divergences des perceptions	-Emergence de nouvelles idées -Climat de confiance -Management participatif
Redressement judiciaire	-Management de proximité -Transparence -Communication
Tensions managériales	-Anticipation des besoins -Renforcement de la communication interservices -Evaluation des actions à déployer

Pour tirer profit de l'apparition de tensions, le service RH doit apprendre à les réguler pour qu'elles soient productives et non créaticides afin d'optimiser la compétitivité de l'entreprise. Pour gérer au mieux ces tensions, nous proposons aux Deux-Ponts un plan d'actions.

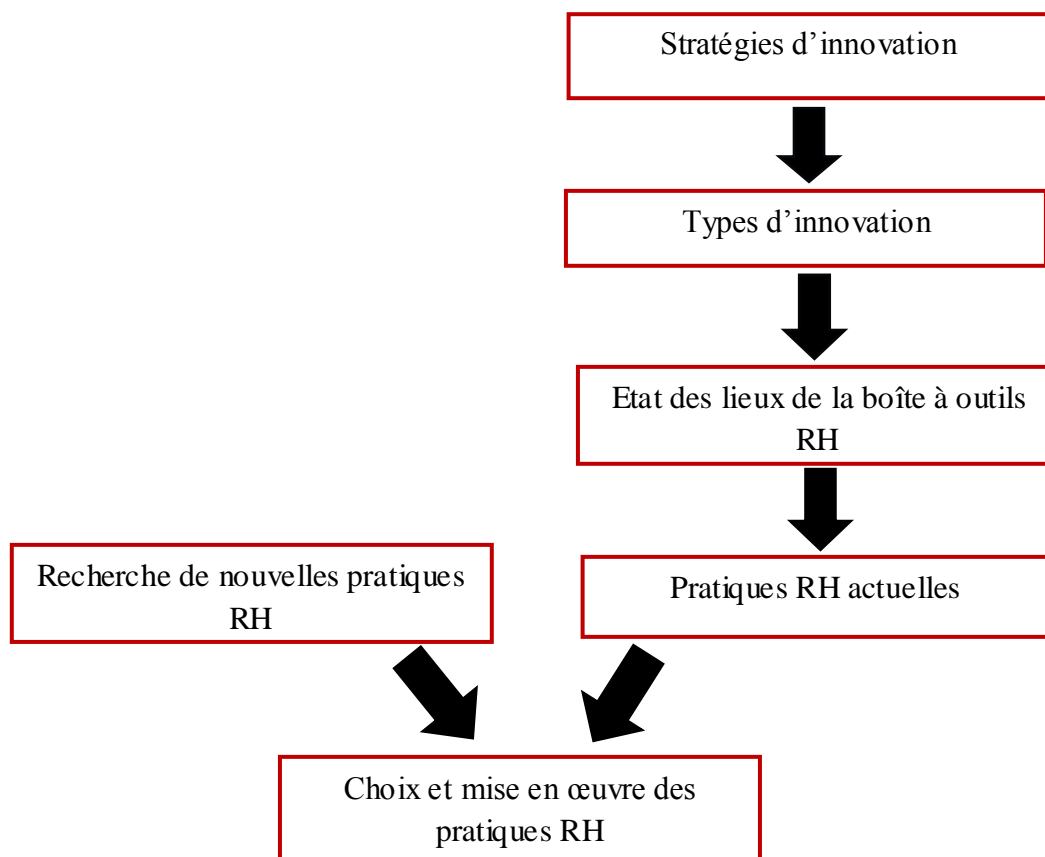
Tableau 9. –Un plan d'actions pour gérer les tensions

Acteurs	Actions à déployer	Finalité	Délais
Dirigeants	<ul style="list-style-type: none"> -Fixer des objectifs réalisables -Mettre à disposition les ressources adéquates -Employer les bonnes formes de communication 	Permettre aux salariés d'atteindre les objectifs et de suivre les orientations stratégiques définies	Se servir de la réunion mensuelle du comité de direction
Service RH	<ul style="list-style-type: none"> -Etre en veille en matière de RPS -Aller à la rencontre des salariés pour détecter les signaux d'alerte -Sensibiliser les managers 	Prévenir les tensions en matière d'innovation	<ul style="list-style-type: none"> -Mettre en place une réunion hebdomadaire avec les chefs de service pour anticiper tensions -Etre vigilant au quotidien
Chefs de services	<ul style="list-style-type: none"> -Etre à l'écoute -Identifier les salariés supportant mal la pression -Accompagner les salariés et faire un suivi personnalisé 	Adapter son style de management et se rendre disponible	Réaliser ces actions quotidiennement
Salariés	<ul style="list-style-type: none"> -Partager leur ressenti -Expliquer l'impact sur leur travail 	Se débarrasser des tensions négatives et trouver des solutions pour travailler mieux	Prendre un rendez-vous avec le chef de services et le service RH

La recherche de la meilleure adéquation possible entre les politiques RH et les stratégies d'innovation est indispensable pour ne pas tomber dans les pièges tendus par l'innovation. La prise de conscience s'est renforcée avec l'ouverture de la procédure de redressement judiciaire qui agit à la fois comme « *un frein et un moteur* » sur l'entreprise aux yeux de la DRH qui ne souhaite plus que l'innovation tracte la GRH, mais voir apparaître le phénomène inverse.

Pour ce faire, une étude des stratégies d'innovation est indispensable pour pouvoir planifier les ressources à déployer pour stimuler l'innovation au sein des Deux-Ponts. Ensuite, le service RH doit recenser tous les types d'innovation en vigueur au sein de l'imprimerie. L'innovation est aussi bien organisationnelle que technologique dans l'entreprise à la demande des clients ou suite à des essais de prototypes réalisés dans l'atelier R&D. Toutes les parties prenantes sont sollicitées et intégrées dans les processus d'innovation. Le service RH doit ensuite faire un état des lieux de sa boîte à outils. Ce diagnostic lui permettra d'identifier les pratiques RH susceptibles d'être en adéquation avec les politiques d'innovation de l'entreprise. Si parmi les pratiques inventoriées aucune n'est en mesure de soutenir l'innovation, l'entreprise a la possibilité d'élargir son champ d'actions en développant ses politiques RH en introduisant de nouvelles pratiques adaptées aux besoins. Le service RH choisira les pratiques les plus pertinentes et les mettra en œuvre. Le schéma ci-dessous résume le chemin à emprunter pour éviter un certain nombre de dysfonctionnements.

Figure 2.- L'alignement des pratiques RH sur les stratégies d'innovation



Ainsi, l'innovation ne va pas seulement de pair avec la croissance, ou le succès. L'imprimerie doit toujours avoir en tête qu'elle rime également avec tensions, le service RH doit effectuer un contrôle. Il n'est pas exclu que celles-ci soit productives, la difficulté peut constituer une source d'ingéniosité au sens de l'innovation *jugaad*.

2.2. Une piste prometteuse : l'innovation *jugaad*

L'innovation *jugaad* apparaît comme une piste prometteuse pour les Deux-Ponts. Ce concept semble adapté à l'entreprise qui devrait donc envisager par la suite d'instaurer un état d'esprit *jugaad* au sein de l'imprimerie.

2.2.1. Un concept adapté aux Deux-Ponts

L'innovation *jugaad*, également connue sous le nom d'innovation frugale, est un concept qui a vu le jour en Inde puis s'est développé dans les pays émergents avant d'être adopté par l'Occident. Le *jugaad* se traduit par « une solution innovante, improvisée, née de l'ingéniosité et de l'intelligence » (Radjou et ali, 2012)²³. Ce concept se décline en six principes (Radjou et ali, 2012).

Le premier principe est « rechercher des opportunités dans l'adversité ». Les contraintes auxquelles les entreprises font face les poussent à innover et à créer de la valeur pour leurs parties prenantes.

« Faire plus avec moins » est le second principe du *jugaad*. Les ressources utilisées, se raréfiant de plus en plus, doivent être optimisées par conséquent. Cette pénurie de ressources pousse les entreprises à trouver des alternatives à leur fonctionnement actuel, voire même à réinventer des modèles de travail.

Les entreprises doivent « penser et agir de manière flexible », c'est le troisième principe. L'adaptation constante et rapide à l'environnement interne et externe est indispensable.

Les entreprises doivent apprendre à rechercher la simplicité en offrant à leurs clients des produits qui répondent à leurs attentes.

« Intégrer les marges et les exclus » constitue le cinquième principe de l'innovation *jugaad*. Les entreprises ne doivent pas se contenter des clients traditionnels, elles doivent sortir des sentiers battus pour conquérir des marchés faiblement exploités en se diversifiant. L'intégration des salariés dans les procédés d'innovation est indispensable.

²³ Radjou N., Prabhu J., Ahuja S. (2012), L'innovation *jugaad* redevenons ingénieurs, Diateno.

Et enfin, « suivre son cœur » représente le dernier principe du *jugaad*. Il consiste à utiliser sa passion et à faire preuve d'empathie pour répondre à la demande des clients que l'entreprise connaît parfaitement. L'innovation passe par l'écoute de l'intuition.

L'innovation *jugaad* apparaît être un concept opportun pour les Deux-Ponts qui répond à la majorité des variables présentées ci-dessus. En effet, le contexte de redressement judiciaire place l'entreprise dans une situation délicate. Elle ne s'avoue pas vaincue bien au contraire, l'imprimerie tente d'en tirer profit en recherchant de nouvelles perspectives et en s'adaptant aux changements. Elle utilise cet obstacle pour stimuler la créativité, encourager davantage la prise de risque et rechercher des techniques utilisables en termes d'impression ou de façonnage par le biais de nombreux essais. Ces derniers n'aboutissent pas systématiquement mais « *l'échec nous permet de réaliser de nouvelles solutions* » nous précise l'un des chefs de services. La présence d'irritants dans les services de l'entreprise suscite également l'émergence de « système D » ou de prémices d'innovations organisationnelles. En outre, le rôle des chefs de services est de fédérer leur équipe et d'adapter leur style de management à la situation également. Le dirigeant s'entoure de son réseau pour rechercher également de nouvelles opportunités et comprendre comment générer à nouveau de la croissance à partir de cette situation, il est optimiste quant à l'avenir de l'entreprise. Le service RH doit s'ouvrir davantage et intégrer la dimension stratégique pour renforcer la compétitivité de l'entreprise.

Un Crédit Impôt Recherche de 1 700 000€ avait été attribué aux Deux-Ponts mais désormais l'administration fiscale réclame cette somme, ce qui revient à « faire plus avec moins ». L'entreprise a vu ses ressources financières diminuées mais heureusement pour elle, l'ingéniosité n'est pas une question d'argent. Les ressources humaines ont suivi la même tendance, ce qui est plus gênant pour l'imprimerie. Fin 2013, l'imprimerie comptait 165 collaborateurs, aujourd'hui, elle en dénombre seulement 137. Elle doit apprendre à optimiser ses ressources et notamment son capital humain. L'imprimerie doit continuer à avancer dans une logique d'amélioration continue. Le rôle du service RH est d'accompagner ce changement et d'instaurer des politiques RH répondant aux contraintes de l'environnement interne et externe. L'entreprise doit composer avec cette contrainte.

« Penser et agir flexible » est l'un des attributs des PME. La flexibilité organisationnelle permet aux Deux-Ponts de s'adapter aux transformations de l'environnement : « *on recherche l'innovation agile dans ce domaine* » (DG). Elle offre la possibilité au service RH d'ajuster

ses politiques RH et de développer l'employabilité des collaborateurs en fonction des stratégies d'innovation, ce qui n'est pas encore le cas actuellement. La diversité régnant dans l'entreprise n'est pas encore pleinement exploitée alors que celle-ci possède un caractère stratégique. Elle permettrait aux Deux-Ponts de trouver de nouvelles solutions face aux problématiques rencontrées. En outre, l'imprimerie ne doit pas se focaliser sur l'obtention de résultats à court terme mais doit élargir sa vision en instaurant des changements à long terme sur le plan organisationnel notamment pour trouver des solutions efficaces.

La recherche de la simplicité est impérative dans l'état d'esprit *jugaad*. La conception d'ouvrages aux Deux-Ponts relève d'une succession de techniques relativement complexes qui permettent d'obtenir « *du très beau livre et non pas du beau livre* » rappelle le PDG. Ces techniques sont très coûteuses mais sont en adéquation avec le positionnement d'imprimerie du luxe de l'entreprise. Il serait pertinent d'analyser les processus de fabrication des produits en faisant appel à l'intelligence collective pour observer si certains d'entre eux ne pourraient pas être simplifiés tout en conservant une prestation de qualité satisfaisant les clients.

Bien que la majorité des clients des Deux-Ponts appartienne à l'industrie du luxe, l'imprimerie a des habitués de toutes tailles et de tous secteurs confondus, elle n'hésite pas à se diversifier en leur offrant des solutions personnalisées. Néanmoins, ces clients ne sont pas des pays émergents, ils restent traditionnels. En outre, les parties prenantes de l'entreprise sont incluses dans l'innovation pour co-crée, chacun apporte sa valeur ajoutée. L'entreprise se montre socialement responsable, les intérêts de chacun sont pris en compte, son objectif n'est pas seulement de créer de la valeur économique. Pour développer, le volet social de la RSE, nous avons commencé à réaliser un diagnostic pour le service RH en étudiant le lien entre la GRH et la RSE. Un chantier au niveau de l'entreprise devrait également débuter dans les prochains mois.

Et enfin, l'état d'esprit *jugaad* consiste à « suivre son cœur ». Le produit final raconte une histoire, en le contemplant, nous pouvons facilement percevoir que l'entreprise a mis du cœur à l'ouvrage. Sa passion transparait, les concepteurs ont fait preuve d'empathie lors de la réalisation en se mettant à la place des clients pour mieux cerner leurs attentes. L'intuition occupe une place prépondérante. Le service RH doit donc être attentif pour entretenir cette passion et encourager les salariés à se faire confiance, à la prise de risque (qui reste maîtrisée) mais aussi à partager leurs idées.

Tableau 10.- *L'innovation jugaad et les Deux-Ponts*

Principes du jugaad (Radjou et ali, 2012)	Environnement des Deux-Ponts
Rechercher des opportunités dans l'adversité	-Contexte de redressement judiciaire -Créativité stimulée par les obstacles -Multiplication des essais -Recherche de solutions par la sollicitation du réseau
Faire plus avec moins	-Réduction du budget lié à l'innovation -Moins de capital humain disponible -Logique d'amélioration continue
Penser et agir flexible	-Flexibilité organisationnelle -Vision à court terme
Viser la simplicité	-Réflexion sur une potentielle simplification des processus
Intégrer les marges et les exclus	-Diversité des clients -Absence d'ouverture sur les pays émergents -Intégration des parties prenantes
Suivre son cœur	-Travail avec passion -Importance de l'intuition

Ainsi l'innovation *jugaad* est un concept adapté à l'environnement de l'imprimerie qui lui offrirait de nombreuses perspectives de développement. Celle-ci viendrait compléter l'innovation peu structurée déjà en vigueur : « *il manque des gens pour tirer tout ça, des têtes, un budget* » (DG). Mais comment instaurer un état d'esprit *jugaad* au sein des Deux-Ponts ?

2.2.2. *L'instauration d'un état d'esprit jugaad aux Deux-Ponts, mode d'emploi*

L'imprimerie se trouve actuellement dans une situation contraignante qui la pousse à « faire plus avec moins », le développement d'un état d'esprit *jugaad* augmenterait sa capacité à trouver des alternatives qui viendraient bousculer son fonctionnement habituel. L'insufflation

de cette nouvelle dynamique doit se faire par étapes pour obtenir l'adhésion des salariés et ne pas mettre en œuvre un changement trop brutal. L'imprimerie doit hiérarchiser ses priorités en tenant compte des mutations de son environnement et ne pas appliquer les six principes à la fois. Actuellement, « rechercher des opportunités dans l'adversité » et « faire plus avec moins » apparaissent être les deux fondements du *jugaad* sur lesquels l'entreprise doit impérativement travailler. Les dirigeants, les chefs de services tout comme le service RH joueront un rôle primordial en adaptant un leadership facilitant la prise de risques (dans une certaine mesure) et valorisant les tentatives des salariés même si celles-ci n'ont pas été systématiquement couronnées de succès. La frugalité est davantage une pratique qui relève du bon sens qu'une méthode efficace à tous les coups (Radjou et ali, 2012)²⁴. L'encadrement des Deux-Ponts doit pousser les salariés à faire appel à leur sens pratique, à leur ingéniosité pour résoudre des problèmes. Il faut davantage inciter les salariés à trouver des solutions par eux-mêmes en les rendant plus autonomes. Les intrapreneurs de l'imprimerie doivent être identifiés et leur travail reconnu pour encourager les autres collaborateurs à les imiter (Radjou et ali, 2012).

Le redressement judiciaire amène l'entreprise à trouver des pistes de réflexion pour transformer l'adversité en opportunités. Aux Deux-Ponts, un travail de recherche doit être effectué pour mettre en lumière les causes qui ont conduit l'entreprise à se retrouver dans cette situation ainsi que leurs effets pour corriger ces dysfonctionnements et ne plus répéter les mêmes schémas. Tous les acteurs doivent se remettre en cause. Cette analyse permettra à l'entreprise de renforcer sa démarche d'amélioration continue et d'élargir son champ d'action. En outre, la réalisation d'un diagnostic stratégique SWOT permettrait aux Deux-Ponts non seulement de prendre conscience de ses forces et de ses faiblesses, mais aussi d'observer les menaces contre lesquelles elle doit se prémunir et les opportunités à saisir. Cette étude lui offrirait un large éventail de possibilités lui permettant de développer de nouvelles perspectives en incluant les collaborateurs dans la démarche. Celles-ci feraient émerger des projets stimulants et novateurs entretenant l'implication et la motivation des salariés. Dans une situation difficile, il est important de fédérer et de mobiliser les salariés autour de projets afin de rester soudés pour faire face à l'adversité, ce qui permet en parallèle de développer le sentiment d'appartenance. Il faut davantage les inclure, favoriser l'échange d'idées ainsi que la prise d'initiatives. Ces idées mises bout à bout pourraient faire émergence de nouvelles

²⁴ Radjou N., Prabhu J., Ahuja S. (2012), *L'innovation jugaad redevenons ingénieurs*, Diateino.

opportunités. Ces dernières pourraient être présentées lors de la réunion annuelle de septembre 2014 rassemblant les salariés autour du thème : « comment faire de la Manufacture une formule 1 ? ». Les politiques RH seraient en adéquation avec les décisions prises avec les orientations stratégiques pour faciliter la réalisation de ces nouveaux objectifs. La GRH devra donc s'adapter à ces changements en exploitant pleinement les atouts dont elle dispose à l'instar de la flexibilité ou encore de la proximité. Pour être plus réactive, sa connexion avec la stratégie, l'innovation ou encore l'environnement externe devra être renforcée.

Aujourd'hui, compte tenu de la procédure judiciaire dont elle fait objet, l'entreprise est amenée à « faire plus avec moins », elle a vu ses ressources aussi bien financières qu'humaines s'amenuiser. Il devient urgent pour les Deux-Ponts d'optimiser ses moyens pour assurer sa pérennité, sa croissance et rester une PME autonome et indépendante. Pour pallier ces carences, la polyvalence des salariés pourraient être développée par le biais de la formation interne. Celle-ci répondrait également à une problématique rencontrée par le service RH en matière de recrutement. En effet, les métiers du secteur de l'imprimerie sont très pénuriques, les candidats ayant les compétences requises se font rares. En outre, une réorganisation du travail des salariés pourrait être envisagée pour augmenter l'efficacité et réaliser des économies. L'adoption d'une démarche de *lean management* pourrait compléter celle du *lean manufacturing* qui est temporairement suspendue actuellement, le service production a choisi de se concentrer sur l'activité, c'est pourtant un levier sur lequel s'appuyer. Les techniques de *lean* permettraient à l'entreprise d'éliminer toutes les formes de gaspillage auxquelles elle est confrontée ou encore le superflu. Néanmoins, il nous paraît primordial de souligner que le *lean* n'est pas le remède à tous les maux, il peut être facteur de risques psychosociaux (RPS) et de troubles musculo-squelettiques (TMS)²⁵. Des tableaux de bord composés d'indicateurs simples pourraient être mis en place pour suivre l'évolution des ressources, un reporting hebdomadaire serait effectué. Ces outils de pilotage pourraient contenir une dimension humaine, financière, temporelle et matérielle. Les actions listées ci-dessous sont non exhaustives, à l'entreprise de les adapter en fonction de l'évolution de sa situation. Le taux de réalisation devra être complété par les acteurs en fonction de leur progression.

²⁵ « Le *lean management*, un danger pour les salariés ? », Sabine Germain, le 5 avril 2013, Les Echos.

Tableau 11.- La mise en place d'un outil de pilotage des ressources

Dimensions	Actions	Finalité	Taux de réalisation de l'objectif
Financières	-Réduire les dépenses en matière d'innovation	Innover à moindre coût plus rapidement	
Humaines	-Développer la polyvalence et les compétences des salariés -Réorganiser le travail des collaborateurs	Pallier les carences en termes de personnel	
Matérielles	-Réactiver le <i>lean</i> -Optimiser la consommation des matières premières	Produire des produits conformes du premier coup	
Temporelles	-Anticiper la demande -Introduire davantage de flexibilité	Etre réactif en s'adaptant aux besoins des clients internes et externes	

Les non-conformités, parfois fréquentes dans une périodicité relativement courtes, diminueraient grâce à une réflexion en amont rassemblant des collaborateurs de services différents. Le service RH pourrait être impliqué dans cette démarche en recueillant les besoins en termes de formation notamment, ou encore en communiquant sur les projets pour encourager d'autres collaborateurs à rejoindre les cercles de qualité. L'imprimerie doit faire un état des lieux des ressources dont elle dispose à l'instant T, cette photographie lui permettra de sélectionner les dossiers clients qui lui permettront de dégager le plus de marge compte tenu de ses moyens. De plus, les politiques d'innovation actuelles de l'entreprise ont montré leurs limites au vu de leur rigidité et de leurs coûts. L'activité de R&D consomme beaucoup de ressources et de temps, bien que l'entreprise commercialise rapidement ses produits en ne déposant pas de brevet, cela ne semble pas être suffisant. Les stratégies d'innovation doivent donc évoluer et tendre davantage vers la simplicité et la flexibilité.

La mise en place d'un état d'esprit *jugaad* nécessite un suivi permanent de la part de la direction, des chefs de services et du service RH afin de pouvoir réajuster les pratiques si besoin.

Tableau 12. – Les pistes de réflexion dans le cadre du *jugaad*

Principes du <i>jugaad</i> (Radjou et ali, 2012)	Piste de réflexion	Impact sur les pratiques RH
Rechercher des opportunités dans l'adversité	<ul style="list-style-type: none"> -Identification des causes des dysfonctionnements et de leurs effets -Remise en cause des acteurs -Réalisation d'un diagnostic stratégique SWOT -Proposition de projets novateurs et stimulants 	<ul style="list-style-type: none"> -Inclusion des collaborateurs dans la recherche d'opportunités -Mobilisation des collaborateurs autour de projets -Développement du sentiment d'appartenance -Motivation et implication -Incitation au partage d'idées et à la prise d'initiatives
Faire plus avec moins	<ul style="list-style-type: none"> -Mise en place du <i>lean management</i> -Optimisation des ressources -Renforcement du contrôle qualité -Photographie des ressources de l'entreprise -Sélection des dossiers clients plus pertinente 	<ul style="list-style-type: none"> -Développement de la polyvalence et des compétences des salariés -Insertion des RH dans la démarche du <i>lean</i>

Pour guider l'entreprise à introduire une démarche d'innovation *jugaad*, nous avons réalisé une ébauche de plan d'actions récapitulant la marche à suivre par les différents acteurs des Deux-Ponts.

Tableau 13.- Le rôle des acteurs en matière de mise en place d'un état d'esprit *jugaad*

Acteurs	Actions à déployer	Finalité	Délais
Dirigeants	-Ajuster la stratégie en fonction de l'environnement	Assurer la croissance et la pérennité de l'entreprise	Se servir de la réunion mensuelle du comité de direction
Service RH	-Aligner les politiques RH sur les stratégies d'innovation -Imposer et valoriser la GRH	Se servir de la GRH comme d'un levier d'innovation	Organiser une réunion mensuelle avec les chefs de services et les dirigeants pour identifier les besoins
Chefs de services	-Mettre en place des projets transversaux -Savoir déléguer	Favoriser l'innovation collaborative	Utiliser la réunion hebdomadaire pour assurer un suivi
Salariés	-Prendre des initiatives -Partager les idées	Etre plus autonomes et apprendre à se faire confiance	Réaliser ces actions au quotidien

Ainsi l'adoption d'un état d'esprit *jugaad* permettrait aux Deux-Ponts de confirmer son image d'entreprise innovante en prenant en compte sa situation actuelle. Il viendrait compléter les politiques d'innovation actuelles auxquelles la GRH doit apporter sa contribution, malgré le retard accumulé depuis 2011, les politiques RH en ont la capacité.

Conclusion

La présence d'une GRH bien établie dans une PME peut constituer un moteur d'innovation lorsque celle-ci n'est pas utilisée comme un simple outil d'administration du personnel. Les pratiques RH doivent d'être alignées sur les stratégies d'innovation de l'entreprise pour jouer un rôle de levier. L'innovation est ancrée dans les valeurs de l'entreprise, c'est un engagement de longue date qui lui a permis de se différencier de ses concurrents mais aussi d'améliorer le fonctionnement de l'organisation. Un état des lieux à travers l'analyse des politiques RH a permis de dresser un bilan et de prendre conscience des points forts et des difficultés rencontrées en matière de GRH. Celle-ci est encore trop opérationnelle et ne s'inscrit pas suffisamment dans une approche stratégique. Pour œuvrer dans ce sens, la GRH peut compter sur les nombreux atouts dont elle dispose dans les PME à l'image de la proximité ou encore d'une flexibilité organisationnelle. L'union de la GRH avec l'innovation présente divers enjeux pour les Deux-Ponts qui lui permettraient d'atteindre ses objectifs. Nous avons tenté d'apporter un regard extérieur pour pallier le biais cognitif. Afin que notre analyse reflète la réalité de l'entreprise, nous avons rencontré plusieurs acteurs pour connaître leur perception, nous avons procédé par observation et nous avons étudié les documents à disposition. Des préconisations, orientant l'entreprise vers une culture de l'innovation *jugaad*, ont découlé de notre analyse. La GRH doit être au menu de l'innovation, c'est indispensable.

Cependant, cette étude a été réalisée dans une seule PME industrielle, il conviendrait de l'étendre à d'autres structures. En outre, cette entreprise a fait le choix de formaliser sa GRH en instaurant des politiques bien définies et en y dédiant un service spécifique, ce qui n'est pas le cas de la plupart des PME du secteur de l'imprimerie de labour où le dirigeant ou le service comptabilité a cette « double casquette ». La relation entre la GRH et l'innovation pourrait être différente dans un cadre encore plus informel ou encore dans un autre secteur d'activité où l'innovation ne serait pas considérée comme le « Graal » à atteindre à tout prix. La GRH est considérée comme une fonction support dépourvue de toute valeur ajoutée au sein de l'imprimerie, elle est encore très peu exploitée et valorisée par l'entreprise en termes d'innovation. Au sein de l'entreprise, il n'existe pas de gestion formelle de l'innovation mais un seul mot d'ordre : innover. Les stratégies d'innovation apparaissent donc peu structurées et pas clairement définies. Les acteurs de l'innovation ne sont pas clairement identifiés, au sein

de l'entreprise celle-ci peut émaner de l'ensemble des parties prenantes, elle n'est pas réservée à une catégorie de personnes, c'est un modèle ouvert.

Pour faire du ménage GRH et innovation un duo gagnant dans cette PME octogénaire, les Deux-Ponts doivent pouvoir compter sur leurs dirigeants. Ces derniers doivent dépasser leur vision actuelle de la GRH et co-construire avec la DRH une gestion stratégique des ressources humaines. Ce paradigme leur permettrait d'attirer et de fidéliser des compétences clés, mais aussi de créer des conditions propices à l'innovation.

Bibliographie

Corbett-Etchevers I., Defélix C., Galois-Faurie I., Gallego-Roquelaure V. (2013), « *La GRH est-elle invitée à la table de l'innovation dans les PME ?* », 24^{ème} Congrès de l'AGRH, 20-22 Novembre, Paris.

Defélix C., Gosselin A., Mazzilli I. (2012), « *Articuler les politiques de GRH et les stratégies d'innovation : proposition d'un modèle* », 23^{ème} Congrès de l'AGRH, 12-14 Septembre, Nancy.

Dodgson, M. (2000), « *The Management of Technological Innovation* », Oxford, Oxford University Press.

Julien P.-A. (2004). *Entrepreneuriat et économie de la connaissance, une Théorie du dynamisme régional endogène par les PME : La métaphore des romans policiers*, Presse Universitaire du Québec, Sainte-Foy Québec.

Mahé de Boislandelle, H. (1998), *Gestion de Ressources Humaines dans les PME*, Economica, Paris.

OCDE. (2005), *Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Paris, OCDE and Eurostat.

Peretti J.-M. (2002), *Ressources Humaines et gestion des personnes*, Vuibert.

Peretti J.-M (2009), *Gestion des ressources humaines*, Paris, Vuibert.

Radjou N., Prabhu J., Ahuja S. (2012), *L'innovation jugaad redevenons ingénieux*, Diatino.

Savall H., Zardet V. (1987), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica.

Torrès . O. (2000). *Economie d'entreprise – Stratégie et organisation à l'aube de la nouvelle économie*, Editions Economica.

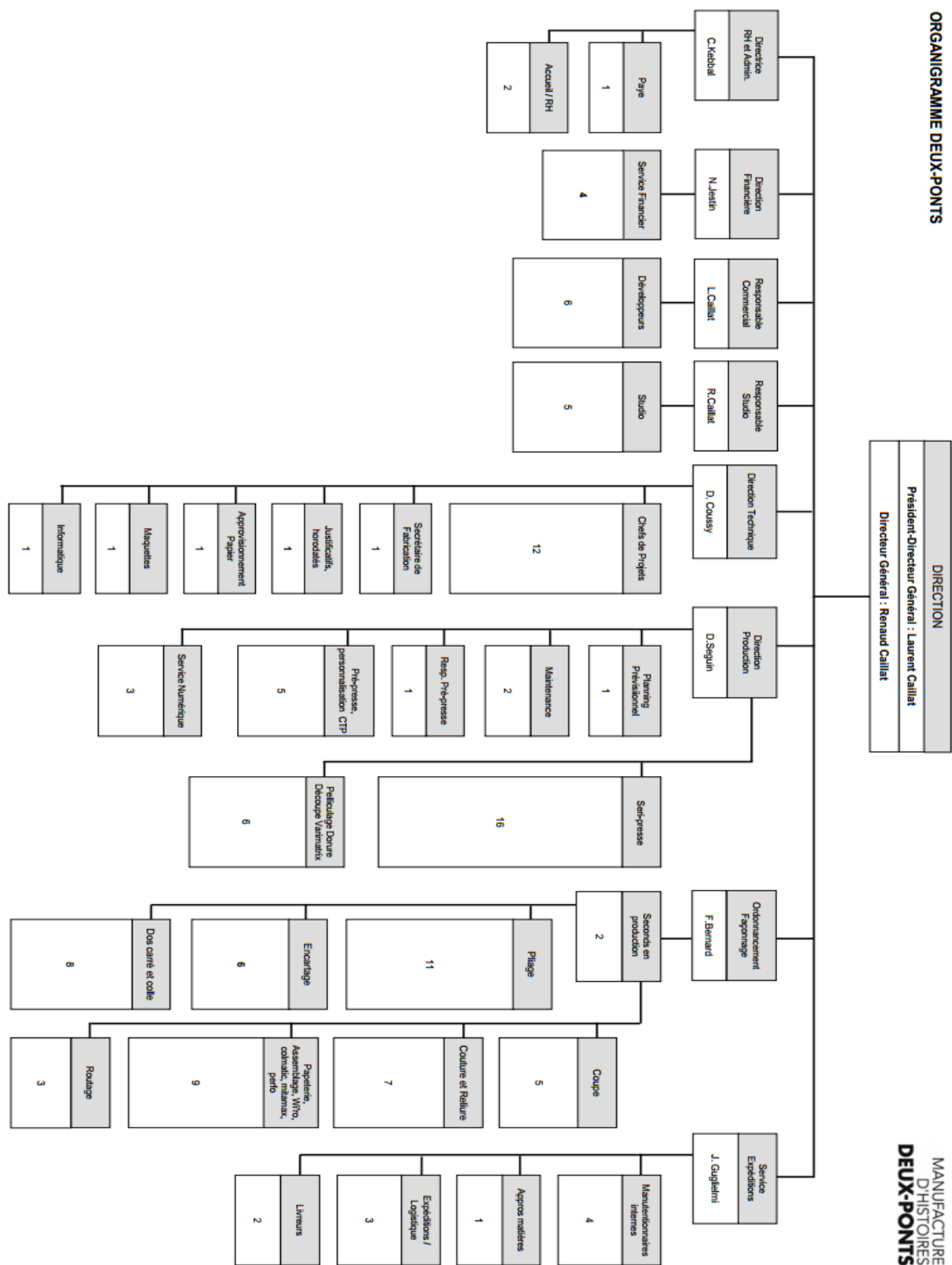
Torrès. O (2004), “*The SME concept of Pierre-André Julien: An analysis in terms of proximity*”, *Piccola impresa, Small Business*, n°2, p. 51-61

Annexes

Tableau 14.- Les différentes annexes

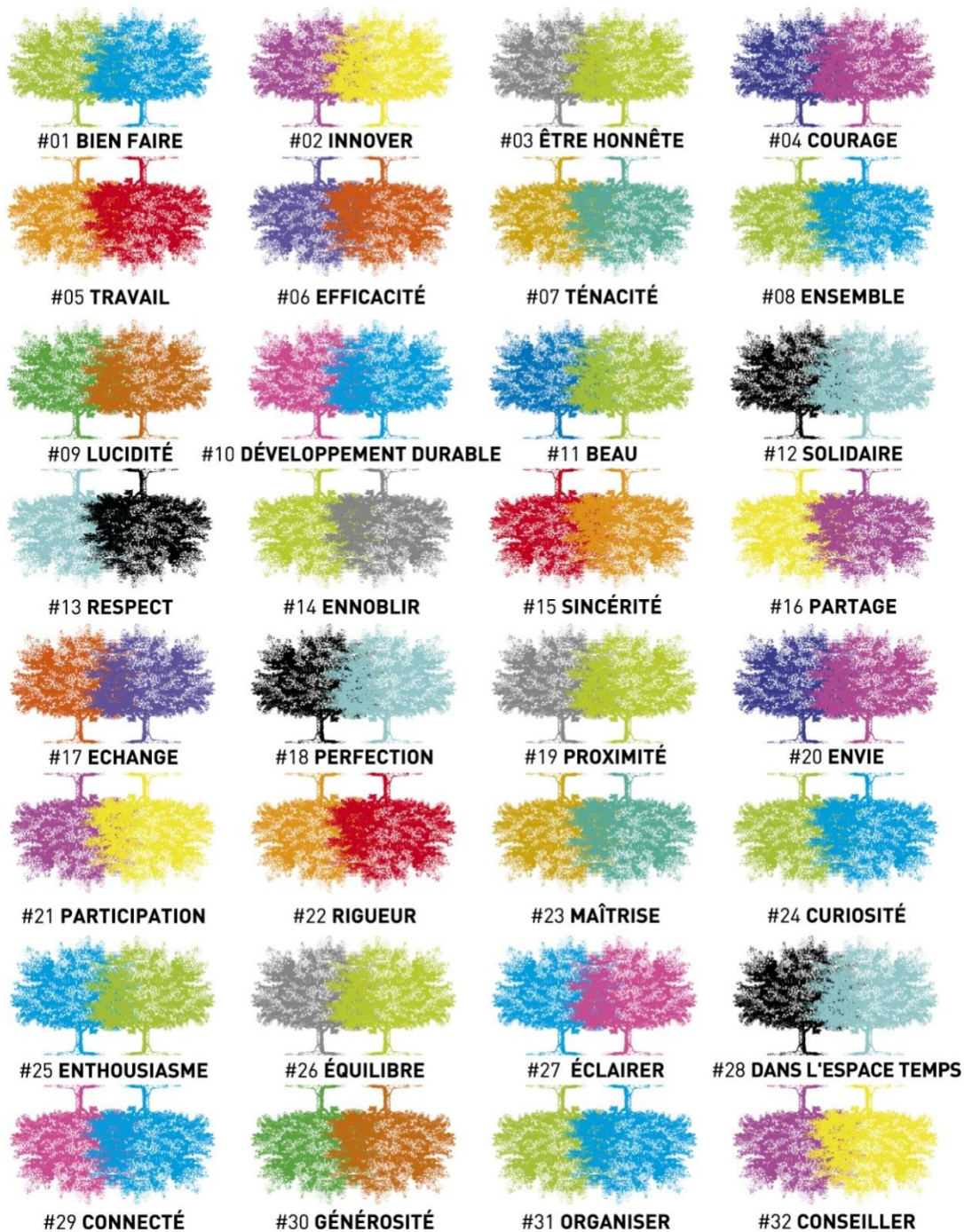
Annexes	Titre
Annexe 1	Organigramme de l'entreprise
Annexe 2	Valeurs de l'entreprise
Annexe 3	Autorisation de diffusion
Annexe 4	Vérification du rapport

Annexe 1 : Organigramme de l'entreprise

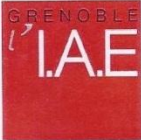


Annexe 2 : Valeurs des Deux-Ponts

32 VRAIES VALEURS **DEUX-PONTS**



Annexe 3 : Autorisation de diffusion



IAE
Grenoble

Autorisation de diffusion électronique d'un travail universitaire de niveau Master

Une école à l'université

L'AUTEUR

Je soussigné(e) Ludivine ADLA.....

Courriel pérenne : ludivine.adla@gmail.com.....

Attention : courriel à signaler si vous souhaitez le diffuser sur DUMAS

N'AUTORISE PAS la diffusion de mon mémoire

AUTORISE la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS

Diffusion immédiate du mémoire

Diffusion différée du mémoire : date de mise en ligne :
(Embargo possible sur l'accès au texte intégral entre 15 jours et 10 ans.
Pendant cette période, seule une notice bibliographique est visible)

Je certifie que :

- mon mémoire est exempté d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à Eckendles....., le 30/06/2016

Signature de l'étudiant(e)
Précédée de la mention « bon pour accord »

Bon pour accord
Adla

www.iae-grenoble.fr

IAE de Grenoble
BP 47 - 38040 Grenoble Cedex 9
Tél. + 33 (0)4 76 82 59 27
accueil@iae-grenoble.fr

Site de Valence
BP 29 - 26901 Valence Cedex 9
Tél. +33 (0)4 75 41 97 70/72
secretariat.valence@iae-grenoble.fr






Annexe 4 : Vérification du rapport

Mes documents Quoi de neuf ? → Mon compte ↓ → Français ↓ Hel| Support ↓

Compte : **Isabelle CORBETT**
Identifiant : **bptx47**
Titre : **Adla_ludivine-mgt1_s2rh.pdf**
Dossier : **Mémoire stage M1RH**
Commentaires : *Non renseigné*
Chargé le : 17/06/2014 16:26

Similitudes document : 1%

ANALYSE FINALISÉE LE 18/06/2014 11:32

Télécharger le fichier d'origine   Retour à la liste des documents

Partie 1	Partie 2
Mots: 7766 Similitudes: 0%	Mots: 7510 Similitudes: 1%