

**LA « TRADUCTION » DE L'INNOVATION EN COMPETENCES DANS LES PME: UN OUTIL A
L'INTENTION DES CONSEILS EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

**THE “TRANSLATION” OF INNOVATION INTO COMPETENCES IN SME : A TOOL FOR HUMAN
RESOURCE CONSULTANTS**

Robert COULON

Maître de conférences en sciences de gestion

Université de Bourgogne

FARGO - Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations

JEL Classification : J21

Cahier du FARGO n° 1031101
Novembre 2003

Contact : Robert COULON, LEG/Fargo, Pôle d'économie et de gestion, 2, Boulevard Gabriel, BP 26611, 21066 Dijon Cedex, France ; Tel. +33 (0)3 80 39 35 02; Fax. +33 (0)3 80 39 54 88; Email: robert.coulon@u-bourgogne.fr

Résumé : Ce cahier de recherche présente la construction d'un outil de gestion et son utilisation dans une entreprise. Cet outil est conçu à partir des travaux de Callon et Latour en sociologie de l'innovation (Callon & Latour 1986, 1988, 1989, 2001). Il permet d'apprécier et de guider l'évolution des compétences en période d'innovation. Il est principalement destiné à des conseils en Ressources Humaines intervenant dans des PME pour mettre en phase innovation et compétences.

Mot clés : Innovation ; Compétences ; Conseils en Ressources Humaines

Abstract : This working paper presents the construction of a management tool and its use in a firm. This tool is built on Callon and Latour works in innovation sociology (Callon & Latour 1986, 1988, 1989, 2001). It is aimed at taking into account and to guide the competences changes during innovation. It is mainly meant for Human Resource consultants acting in SME to adjust innovation and competences.

Key words : Innovation; Competences; Human Resources Consultant

Introduction

Dans les petites et moyennes entreprises, où la fonction Ressources Humaines n'est pas prise en charge par un responsable Ressources Humaines (RH désormais), le dirigeant fait souvent appel à un consultant RH pour synchroniser les innovations en matière de produits, de services ou de processus et «l'appropriation» de nouveaux rôles professionnels par les salariés. Le travail de ce conseil RH devient complexe quand son intervention repose sur l'établissement d'accords entre des personnes et des groupes qui perçoivent ou anticipent de manières différentes les évolutions des rôles professionnels qui permettent l'innovation.

Comment apprécier la contribution du conseil RH à l'évolution des rôles professionnels? A quel moment intervient-il? De quelles marges de manœuvre dispose-t-il pour réaliser son travail de médiation? Comment est-il appuyé par le dirigeant? Comment se manifestent les tensions entre les personnes ou les groupes qui ne sont pas d'accord sur l'évolution des rôles professionnels? Pour répondre à ces questions, nous avons élaboré une grille d'analyse à partir des concepts développés par Callon et Latour dans leur théorie de «la traduction» (1986, 1988, 1989, 2001). Dans cette communication nous rendons compte de la construction puis de l'utilisation de cet outil sur un cas d'entreprise.

La première partie de cette communication est consacrée au développement de la problématique et à l'exposé du cadre théorique. Nous développons brièvement dans cette partie les liens qu'entretiennent l'innovation et l'émergence de nouveaux rôles professionnels, le choix de notre cadre conceptuel, puis nous décrivons brièvement notre démarche méthodologique et la construction de notre grille d'analyse. Dans la seconde partie nous montrons, sur la base d'une étude de cas, comment cette grille peut être utilisée pour formaliser les actions du conseil RH dans la « traduction » de l'innovation en nouveaux rôles professionnels. Dans la conclusion, nous discutons brièvement les résultats de l'étude, avant d'aborder ses limites et ses apports.

1. INNOVATION ET DEFINITION DE NOUVEAUX « ROLES » PROFESSIONNELS

1.1- Problématique

En l'espace d'une décennie, le métier de conseil, et en particulier de conseil RH a considérablement évolué et son travail qui consistait surtout à formuler des recommandations à partir d'un diagnostic, se traduit de plus en plus par un investissement et un accompagnement du changement (Détrie & Forrestier, 2002). Dans le même temps, le développement des liens entre l'entreprise et son marché, tant dans la sphère des services que dans celle de la production, ont profondément modifié les structures de production, d'échanges en même temps que les compétences¹ et les rôles professionnels² des salariés.

En phase d'innovation, le conseil RH est appelé par les directions ou les DRH pour faciliter la définition et « l'appropriation » de nouveaux rôles professionnels. Mais quand le conseil RH intervient surtout dans de petites et moyennes structures, il connaît rarement les entreprises et ses temps d'interventions sont généralement très courts. Il doit, en conséquence, développer une méthode pour préciser la demande du dirigeant, cadrer son intervention et évaluer son apport personnel dans l'évolution des rôles professionnels. C'est à partir de cette préoccupation que nous avons élaboré la grille d'analyse que nous présentons dans cette première partie.

¹ La compétence peut être définie comme l'usage de connaissances individuelles en situation de travail (Klarsfeld, 2000, p 33-34).

² Le terme de rôle professionnel, mieux que celui de fonction, rend compte des contraintes antagonistes avec lesquelles le salarié doit composer pour servir la demande spécifique d'une clientèle dans le cadre de son organisation. Il traduit la nécessité, de plus en plus courante, d'articuler des compétences techniques reconnues dans l'entreprise et des compétences « de marché » liées au traitement de la demande (qualité, délai, quantité).

1.1.1- L'innovation comme processus à la fois stratégique et collectif

Nous privilégions une approche conventionnelle de l'innovation en nous référant aux travaux de Schumpeter. Cet auteur définit l'innovation comme un processus relativement cyclique qui sous-tend les évolutions de l'activité économique (1912).

Dans la première phase du cycle, un petit nombre « d'entrepreneurs » marginaux orientent les préférences des consommateurs. Pour cela, ils investissent, suivant des opportunités difficilement prévisibles, dans des transformations qui peuvent être de cinq types :

- fabrication d'un produit, mise au point d'un service nouveau ;
- ouverture d'un nouveau débouché ;
- utilisation de nouvelles matières premières ;
- introduction d'une nouvelle méthode de production ;
- transformation de l'organisation par intégration (pour atteindre, par exemple, une situation de monopole).

Puis, dans une deuxième phase, lorsque ces pratiques présentent des possibilités de profits évidents, des « essais d'imitateurs » copient ce type d'investissements en produisant des « grappes » d'innovations secondaires. Enfin, dans une troisième phase, les « entrepreneurs » et les « imitateurs » cherchent à exploiter leurs innovations pour rentabiliser leurs investissements, la poussée d'innovations est alors momentanément stabilisée. Le cycle reprend lorsque les conditions de concurrence s'exacerbent suite au développement généralisé des imitations.

Selon cette approche³, l'innovation est définie *comme un processus liant l'ensemble des étapes et des activités qui consistent à transformer une idée en produit ou en service intéressant une clientèle* (voir Akrich et al, 1988, a).

Cette définition permet de ne pas assimiler certaines étapes du processus (l'idée de nouveau produit ou la décision d'innover) à l'innovation dans son ensemble. Dans cette perspective, la décision d'innover, qui relève des dirigeants, doit être comprise comme un des premiers temps de l'innovation. A partir de cette décision s'engagent différentes étapes d'un processus organisationnel, *impliquant un nombre d'acteurs de plus en plus important*, et qui donne forme à l'innovation (Alter, 2002, p 19).

³ Nous retrouvons cette compréhension de l'innovation comme passage d'une invention au marché dans le cadre d'études aussi diverses que les achats de grande consommation (Katz et Lazarfeld, 1955), la mise sur le marché d'un nouveau médicament (Coleman, 1966) ou de la culture des Coquilles Saint Jacques (Callon, 1986).

De ce point de vue, il est intéressant de noter à la fois le caractère stratégique de la décision d'innover et le caractère collectif du processus d'innovation considéré dans son ensemble.

a- La décision d'innover, pari stratégique

La décision d'innover est stratégique *parce que l'innovation constitue un pari risqué, engagé par le dirigeant et concernant la création de valeur*⁴.

Dans le domaine de la stratégie, Porter montre comment les entreprises recherchent une création de valeur à travers l'innovation (1997, p 49-245). Dans le domaine de la finance, les travaux centrés sur l'innovation convergent sur un point : l'investissement en innovation vise la création de valeur et permet souvent d'assurer la pérennité des entreprises. Ce point de vue est en particulier développé dans les travaux de Mc Connell et Muscarella (1985) et de Gaver et Gaver (1993).

Mais quel que soit le domaine étudié, la prudence observée par les auteurs de ces recherches est la même : si l'innovation vise bien la création de valeur, sa mise en œuvre a un coût qu'il est impossible, à priori, de définir précisément. La création de valeur par le biais de l'innovation ressemble donc à un pari nécessaire, il faut se démarquer des concurrents, mais relativement risqué. Ce fait explique que la décision d'innover est l'objet de pourparlers, avant d'être prise par les dirigeants.

Ces pourparlers se développent schématiquement selon deux phases (Chandler , 1972). Dans une première phase, les dirigeants discutent les points de vue des membres qui, dans la firme, poussent à l'innovation. Dans une deuxième phase, ils tentent d'institutionnaliser les changements qu'ils jugent souhaitables, en cherchant l'aval des actionnaires quand celui-ci leur paraît nécessaire ou profitable. Les travaux en gouvernement des entreprises montrent que cet accord donne aussi lieu à des échanges, les dirigeants n'ayant pas nécessairement les mêmes intérêts que les actionnaires à innover (voir [Jensen ,1993] et [Nekhili et Poincelot, 2000]).

Une fois la décision d'innover prise, le dirigeant se focalise sur le management de l'innovation pour réaliser dans le même temps deux fonctions en partie contradictoires (Michaud & Thoenig, 2001) :

⁴ Dans un sens large, la création de valeur peut être comprise comme « l'aptitude de l'entreprise à dégager un surplus, au-delà de la rémunération de tous les facteurs matériels, immatériels, humains, ou financiers qu'elle mobilise » (Cohen, 2001, Dictionnaire de Gestion, La découverte, p 391-395)

- mettre en oeuvre l'innovation et préparer le moyen terme (improviser de nouveaux systèmes d'actions qui remettent partiellement en cause les procédures et structures existantes).
- tout en continuant à exploiter une rente et satisfaire le court terme (rationalisation des procédures et des structures existantes).

Ce management de l'innovation se concrétise à travers la transformation des compétences d'un ensemble d'acteurs occupés à des activités très différentes.

b- Les compétences, à la fois conditions et enjeux de l'innovation

L'innovation a un caractère collectif. Le dirigeant ne peut pas manager l'innovation par le biais d'une planification précise. Il a besoin d'obtenir une participation et une implication des salariés pour mener à bien les transformations qu'il souhaite introduire (Mintzberg, 1994, p 183-200 ; p 301-328).

Plus précisément, Alter (2000) montre que la « réalisation » de l'invention dans l'innovation prend forme à travers de multiples changements successifs. Ces transformations affectent les techniques de production, les méthodes de travail, les modalités de coordination et de contrôle, les outils de gestion. *Elles modifient jour après jour les compétences de très nombreux salariés en même temps qu'elles les impliquent en temps qu'innovateurs.*

Cette participation active et « ordinaire » des salariés à l'innovation est d'autant plus cruciale que la rapidité avec laquelle sont mis en œuvre les changements techniques, sociaux, organisationnels, conditionne l'existence et l'importance de l'avantage concurrentiel. *Cette participation n'est cependant pas facile à obtenir, car les évolutions des compétences constituent à la fois des conditions pour l'innovation et des enjeux divisant tout un ensemble d'acteurs dans l'entreprise.*

En effet, l'innovation développe les performances par le biais d'un *mouvement de destruction et création de compétences et de connaissances.* Les transformations des procédures et des structures que cherche à réaliser le dirigeant ou la hiérarchie rendent inutiles certaines des compétences jusque là reconnues, et rendent nécessaires des compétences dont l'entreprise ne dispose pas.

De sorte que la mise en œuvre des transformations envisagées par la direction ou l'encadrement est accueillie très diversement par les salariés. Certains d'entre eux s'intéressent aux évolutions en cours, y voyant une

opportunité pour développer leurs compétences. Ils sont sensibles à la reconnaissance de ces nouvelles compétences (en termes de salaires ou de statut). Mais d'autres salariés voient dans ces transformations une menace : leurs compétences ne sont plus pertinentes ou suffisantes pour assurer leur autonomie en situation de travail c'est à dire, à terme, leur employabilité. Ces réactions divisent les salariés et rendent l'innovation problématique⁵.

Ainsi, si on considère l'organisation comme champ d'observation, l'innovation prend corps dans un univers hiérarchique dans lequel les connaissances sont spécialisées et coordonnées. Mais elle passe aussi par un ensemble de tractations, de choix, d'adoptions et de rejets qui se jouent au sein de collectifs situés, concernés par les nouvelles situations de travail ou les nouvelles formes d'échanges. L'innovation est à la fois un processus stratégique et un processus collectif. Ces prémisses guident le choix de notre cadre théorique.

1.1.2- La « traduction » de l'innovation

a- Choix du cadre conceptuel

Ce choix dépend bien sûr de l'objet de cette étude : *nous voulons développer un outil qui facilite l'intervention d'un conseil RH qui intervient sur l'évolution des rôles professionnels dans le cadre de petites ou de moyennes structures en phase d'innovation.*

Dans sa fonction d'intervenant, le conseil doit d'abord amener le dirigeant ou le DRH à préciser sa demande. Ce dernier doit développer l'innovation dont il est question, définir le lien qu'il perçoit entre cette innovation et l'évolution des rôles professionnels, préciser la mission et la marge de manœuvre de l'intervenant. Puis le conseil RH doit prendre connaissance des pratiques de gestion des compétences⁶ mises en œuvre dans la structure en même temps qu'il analyse les changements en cours et leur impact sur les rôles professionnels. Enfin, sur la base de cette analyse, le conseil RH est en mesure d'établir des préconisations. Il peut proposer au dirigeant ou au DRH des arbitrages entre l'achat des compétences qui manquent à l'entreprise pour mener à bien son projet (embauches, sous-traitance, achats d'entreprises) ou bien leur « production » en interne (formations).

⁵ L'enquête REponse menée en 1992 par la DARES sur les négociations et « pseudo-négociations » en entreprise est intéressante de ce point de vue. Selon cette enquête, l'expression des salariés sur les innovations organisationnelles et technologiques vient juste après les négociations sur les salaires (Coutrot et Fakhfakh, 1996).

⁶ Nous entendons par gestion des compétences l'ensemble des outils et pratiques d'acquisition, de stimulation et de régulation des compétences individuelles et collectives d'une organisation (Defélix, C., 2001, p 34)

Il peut aider à la réalisation des embauches et ces départs nécessaires, suivre la réalisation des formations utiles, participer au développement de systèmes d'incitations et de sanctions qui conditionnent les réactions des salariés au changement, etc.

Nous voulons développer un outil pour mieux apprécier la contribution du conseil RH à l'évolution des rôles professionnels, pour préciser les temps de son intervention, ses marges de manœuvre, l'appui dont il dispose de la part du dirigeant, pour apprécier les tensions entre les personnes ou les groupes qui ne sont pas d'accord sur l'évolution des rôles professionnels, etc. Et pour construire cet outil, nous cherchons un cadre conceptuel qui rende compte à la fois du caractère stratégique et collectif du processus d'innovation.

Les travaux de Pichault (1993) nous aident à faire ce choix. Pour lui, les théories qui se rapportent aux liens existant entre le management des ressources humaines et le changement s'appuient sur deux grands paradigmes : le paradigme rationaliste et le rationalisme politique.

D'après les théories essentiellement fondées sur le paradigme rationaliste, l'innovation est comprise comme « un projet émanant des niveaux supérieurs de la hiérarchie qui vont tenter, via divers procédés plus ou moins simples, d'entraîner l'organisation dans une voie nouvelle » (ibid, p 13).

Ainsi, dans le domaine du management stratégique, Ansoff (1965) et Porter (1997) proposent des cadres conceptuels liant fortement stratégie, changement et rationalité. Ils insistent sur le caractère hiérarchique de l'organisation. Ils mettent essentiellement l'accent sur le poids de la hiérarchie dans la formulation et la prise de décision et minorent très fortement le caractère collectif de l'innovation. De la même manière, dans le domaine de la finance et du contrôle, la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976) insiste d'abord sur le caractère stratégique de l'innovation. Et même si elle reconnaît les problèmes que pose la distribution des connaissances dans l'organisation (Fama & Jensen, 1983) cette théorie accorde trop peu de place à l'analyse de l'innovation comme processus collectif pour être retenue.

Selon notre analyse de l'innovation comme processus à la fois stratégique et collectif, nous devons écarter ces approches normatives qui exagèrent l'influence des dirigeants et des cadres supérieurs sur le changement et

présente l'innovation comme pouvant être « pilotée », ou « maîtrisée » (voir par exemple Deschamps et alii, 1997). Mais nous devons écarter aussi les approches qui exagèrent les aspects « politiques » du changement.

D'après ces théories essentiellement fondées sur le paradigme « politique », une structure informelle, impliquant des acteurs qui jouent, marchandent, négocient, se développe à côté de la structure hiérarchique et donne forme au changement. Ainsi, en sociologie des organisations, les recherches menées par Crozier (1963), Crozier et Friedberg (1977), Friedberg (1993), Reynaud (1993) présentent toutes un caractère analytique très marqué et illustrent ce courant politique.

A côté de ces deux grandes catégories de travaux, il existe un ensemble de recherches consacrées au changement qui tentent d'intégrer paradigme rationnel et paradigme politique. C'est le cas dans le domaine du management stratégique, avec l'approche contingente, développée notamment par Mintzberg (1986), avec le cadre théorique formulée par Aldrich (1999), concernant l'organisation évolutive, ou avec l'approche « interprétativiste » développée par Gioia et Chittipeddi (1991), approche centrée sur la façon dont les organisations construisent et communiquent du sens à travers des processus d'interactions sociales. C'est le cas dans le domaine de la sociologie de l'innovation avec l'approche de Callon et Latour. Du fait de son caractère opérationnel, c'est cette approche que nous privilégions.

b-La théorie de la traduction: principaux concepts

Les travaux majeurs de Callon et Latour portent sur la sociologie de l'innovation (1986, 1988, 1989, 2001). Leurs recherches, le plus souvent de nature empirique, fournissent un cadre théorique pour *appréhender l'innovation telle qu'elle se fait*. Il est important de noter qu'aucune de leurs recherches ne porte sur le cadre limité d'une entreprise ou d'une organisation particulière. Mais Amblard et alii (1996, p 127-185) insistent sur l'intérêt de ces travaux pour l'ensemble des recherches de gestion qui abordent le thème du changement⁷. Ils montrent, étude de cas à l'appui, que le raisonnement sociologique de Callon et Latour peut devenir un « quasi-outil de gestion et d'aide à la conduite de projets » (ibid., p 130).

⁷ Cette utilité des travaux de Michel Callon et Bruno Latour dans le domaine de la gestion est par ailleurs établie. Bruno Latour est invité aux XIII journées nationales des IAE (1996) où il communique sur le thème : « Ce que peuvent apporter l'histoire et la sociologie aux sciences de gestion ».

Nous revenons brièvement sur les concepts de réseau et de traduction qui fondent ce cadre théorique avant de préciser comment celui-ci permet de définir les questions qui sous-tendent notre recherche.

Callon et Latour réalisent un ensemble d'études de littérature, d'enquêtes et d'observations participantes pour montrer comment l'émergence et l'enracinement de réseaux socio-techniques définissent la forme même de l'innovation.

Le schéma qu'ils observent est récurrent. L'innovation, même à l'état de simple énoncé, oppose déjà un petit nombre de personnes intéressées. La *controverse* qui divise les partisans et opposants au projet d'innovation initial se traduit par des jeux d'alliances. Un *réseau* prend forme, liant des personnes par le biais d'informations, d'objets techniques, d'argent, etc. Ce réseau s'étend au fur et à mesure où l'innovation se développe.

Les différentes personnes ou groupes faisant partie du réseau se définissent les uns les autres en fonction des positions qu'ils occupent par rapport au projet d'innovation. Quand ils doivent se rencontrer pour discuter et négocier les formes du changement, ils développent des jugements raisonnés sur les arguments qui les opposent ou les rassemblent. A partir de ce schéma, Callon et Latour proposent une démarche qui aide à la production de points d'accords entre les partisans et les opposants à l'innovation.

Cette convergence sur des points d'accords est facilitée par la désignation ou la nomination d'un « *traducteur* ». Les auteurs donnent au terme de traducteur un sens à peine différent du sens commun. Dans le langage courant, le traducteur, c'est celui qui « fait que ce qui était énoncé dans une langue naturelle le soit dans une autre »⁸. En sociologie de l'innovation, le traducteur va lier entre eux, assigner une place et une légitimité aux actants (acteurs, systèmes d'informations, méthodes, outillages, etc.) constituant le réseau socio-technique.

A partir de la controverse, la « traduction » procède selon trois temps (Callon et alii, 2001, p 73-104) :

1- Traduction 1 : le traducteur « problématise » la situation.

Sur la base d'une analyse de la controverse, il repère ce qui unit et ce qui sépare les acteurs, puis il formule le projet d'innovation sous la forme d'une question qui permet leur convergence. Cette question est d'ordre

⁸ le Robert quotidien

général, mais la poser, c'est servir simultanément les intérêts de chacune des parties en présence. A partir d'un accord sur cette « problématisation » de la situation, un ensemble de personnes se détachent du réseau et forme un collectif de recherche.

2- Traduction 2 : le traducteur anime le collectif de recherche pour proposer un point d'accord.

Ce collectif recueille les points de vue des porte-parole appartenant aux différents groupes d'acteurs en présence.

Le collectif sélectionne et met en forme ces points de vues opposés, différents, éparpillés en faisant le choix de certains raisonnements logiques, de certaines présentations statistiques, etc.

Ce travail a pour objet la définition de ce que Callon et Latour appellent un « point de passage obligé ». Ce « point de passage obligé » est un énoncé concernant l'innovation. Il représente un point d'accord pour toutes les parties en présence.

3- Traduction 3 : le traducteur favorise l'allongement du réseau et l'irréversibilité de l'innovation.

C'est sur la base de ce « point de passage obligé », accepté par les membres du réseau, que l'enrôlement et la mobilisation de nouveaux membres sont projetés puis mis en œuvre pour étendre le réseau.

Allonger le réseau, c'est intéresser de nouvelles personnes à l'innovation en cours, et trouver de nouveaux moyens pour les unir autour du projet de changement. Il s'agit à la fois de multiplier les entités (acteurs, structures, accords, moyens) qui composent le réseau et d'intéresser des acteurs occupant une position stratégique (leaders d'opinions, responsable de l'affectation de moyens, etc.). Plus le réseau est développé et plus l'innovation revêt un caractère irréversible.

Le nombre croissant des acteurs impliqués et des moyens affectés à l'innovation accroît les efforts de coordination et les actes d'administration au sein du réseau. Etape par étape, l'innovation prend corps. Dans ce processus, ce qui était perçu comme nouveau ou visant le changement devient un mode de fonctionnement. L'action du traducteur, indispensable au début du processus est de moins en moins nécessaire.

Cette présentation assez précise du cadre conceptuel proposé par Callon et Latour est nécessaire : elle permet de mieux comprendre comment nous avons procédé à la fois pour construire notre grille d'analyse et pour l'appliquer à un cas d'entreprise particulier.

1.2- Méthodologie

Cette recherche repose sur la collaboration entre un chercheur et deux conseils RH appartenant à un cabinet de consultants qui accompagne la gestion des ressources humaines d'entreprises et d'institutions en phase d'innovation⁹. Ce cabinet travaille essentiellement avec de petites et moyennes structures dans lesquelles la fonction RH est rarement prise en charge par un spécialiste. Les questions d'innovation sont généralement initiées par le dirigeant qui se tourne vers des consultants RH pour faciliter l'évolution des rôles professionnels.

Pour guider ce travail, nous nous sommes appuyés sur des analyses d'interventions (Jones, 2000 ; Coenen-Huthe, 1995). Pour construire la grille présentée ici de manière schématique, nous avons d'abord étudié un ensemble d'interventions réalisées par le cabinet de conseil. La grille a été élaborée pas à pas sur la base d'une collaboration entre le chercheur, qui amenait les éléments théoriques et les deux conseils RH, qui rendaient compte d'interventions portant sur l'évolution des rôles professionnels en phase d'innovation.

Puis, pour appliquer et tester l'intérêt et les limites de notre approche, nous avons appliqué notre grille d'analyse sur le cas d'une intervention en cours : le cas d'un organisme de collecte de fonds affectés à la formation continue. Ce cas intéresse directement notre recherche, car l'innovation projetée dans cette structure repose essentiellement sur l'évolution de rôles professionnels de salariés dont l'activité est très directement soumise aux demandes variables de la clientèle.

1.2.1- La grille d'analyse pour l'étude de cas

Après des questions générales portant sur la présentation de l'entreprise et sur la définition précise de l'innovation, la grille d'analyse décline une série de questions permettant d'évaluer en quoi le conseil RH contribue à traduire l'innovation en rôle professionnel. Nous ne donnons ici qu'une présentation schématique de cette grille.

⁹ Je remercie Anne-Marie Doucet et Philippe Poirson, Consultants RH, pour le temps qu'ils ont bien voulu consacrer à suivre l'élaboration et le test de cette grille d'analyse.

La traduction de l'innovation en rôles professionnels

une grille d'analyse

0- Le conseil RH participe-t-il à la formulation du projet d'innovation ?

1- Traduction 1 : le conseil RH « problématise-t-il » la situation ?

Intervient-il dans le cadre d'une controverse liant innovation et rôle professionnel?

Cette controverse porte-t-elle sur l'évolution d'un rôle professionnel précis ?

Elabore-t-il un diagnostic du changement de rôle professionnel de manière à intéresser l'ensemble des acteurs impliqués dans le projet d'innovation ?

Si ce n'est pas lui qui problématise la situation, quelle personne ou quel groupe de personnes remplit cette fonction ?

2- Traduction 2 : le conseil RH met-il en place et anime-t-il un collectif de recherche ?

Les moyens nécessaires à la mise en place ce collectif de recherche lui sont-ils attribués ?

Le conseil RH a-t-il une fonction d'animateur de ce collectif de recherche ? Cette position d'animateur est-elle confortée par la direction et par l'ensemble des participants ?

Dans ce collectif les positions distinctes des différents acteurs sont-elles discutées en vue d'une « définition minimale » du futur rôle professionnel qui soit acceptée de tous (ce « point de passage obligé » peut se résumer à la définition de la mission principale du rôle professionnel)?

Si ce n'est pas le conseil RH qui met en place et anime le collectif de recherche, quelle personne ou groupe de personnes assume cette fonction ?

3- Traduction 3 : le conseil RH favorise-t-il l'allongement du réseau et l'irréversibilité de l'innovation ?

Le conseil RH fait-il accepter cette « définition minimale » concernant le futur rôle professionnel ?

Est-il chargé de faire émerger et de mettre en forme avec la participation des salariés l'ensemble des compétences qui définissent précisément ce rôle ?

Comment facilite-t-il « l'appropriation » du nouveau rôle professionnel ?

Si ce n'est pas le conseil RH qui favorise l'allongement du réseau, quelle personne ou groupe de personnes assume cette fonction ?

1.2.2- L'intérêt particulier du cas « Formatec »

Le cas est intéressant à la fois pour sa simplicité et parce qu'il porte sur l'évolution de la relation de service. La relation de service peut être définie comme une situation de travail dans laquelle le salarié de l'entreprise est en interaction avec le client.

Le développement de ce type de situation explique l'intérêt que lui accorde depuis peu la recherche en gestion de ressources humaines (Le Gall, 2001). En effet, selon l'ANACT, les relations de services constitueraient près des deux tiers de l'économie¹⁰. Entre le salarié de l'entreprise ou de l'institution et le client se construit, face à face, une suite d'interactions liées aux attentes du client. Dans cette interaction, le client est compris comme une « ressource humaine externe » qu'il convient de mobiliser pour appréhender de manière plus précise sa demande et pour y répondre au mieux (Bancel-Charensol et Jougleux, 1997). Cette mobilisation du client demande au salarié d'intégrer, en plus de connaissances techniques particulières, une bonne compréhension du fonctionnement de son entreprise et des connaissances commerciales importantes.

Nous analysons l'évolution d'une relation de service dans un organisme chargé de collecter et de gérer des fonds allant à la formation continue que nous appellerons, pour des raisons de confidentialité, « Formatec ». L'intervention, qui a débuté en février, s'est terminée en novembre 2002.

2- LE CAS FORMATEC

2.1 Le contexte

2.1.1- Présentation de l'entreprise

Formatec est un organisme régional chargé de collecter, de mutualiser et de gérer les fonds de la formation continue. Il fait partie d'un réseau national structuré par région administrative. Chaque organisme régional est lié à la direction nationale, mais il constitue un centre autonome et compte plusieurs antennes départementales pour

¹⁰ Travail et Changement, Revue de l'Anact, octobre 2002, p 8

recueillir des fonds auprès de toutes les branches professionnelles. L'organisme étudié est situé à Lyon. Il est chargé d'opérer sur tous les départements de la région Rhône-Alpes (Savoie, Haute Savoie, Ain, Isère, Drôme, Ardèche, Loire).

Formatec fonctionne selon une «gestion paritaire», son conseil d'administration comprenant des représentants des employeurs et des salariés. Il compte trente cinq salariés, dont vingt deux « conseillers en formation ».

Ces conseillers entrent en contact avec les entreprises pour collecter et donner des conseils en matière de gestion des fonds affectés à la formation continue. Ce rôle de conseil consiste essentiellement à faire connaître les projets soutenus par le Medef, par l'Etat, ou l'Europe (FSE) et à assister les entreprises dans l'obtention de financements correspondants.

On peut distinguer deux groupes de conseillers en formation :

- les « anciens » dont l'âge moyen est supérieur à 40 ans et dont le niveau de formation est équivalent au Baccalauréat ;
- les « jeunes », qui forment le groupe le plus important. Agés de 27 à 35 ans, ils sont mieux formés, titulaires d'une maîtrise de sciences sociales ou d'un diplôme commercial.

Tous ces conseillers ont acquis une expérience en formation continue au fur et à mesure des contacts établis avec les entreprises. Les salaires qu'ils touchent sont relativement bas par rapport au marché du travail (en particulier pour les plus jeunes).

2.1.2. La décision d'innover

Le directeur souhaite augmenter les parts de marché de Formatec et affirmer son organisme comme un opérateur important dans la région. Son principal concurrent, qui exerce le même métier en centrant son action sur les PME obtient un chiffre d'affaires dix fois plus important que le sien.

Pour le directeur, l'atteinte de cet objectif passe par un changement de logique : à une logique administrative, basée sur la collecte et la gestion de fonds de formation, l'organisme doit substituer une logique commerciale, plus visible pour les entrepreneurs, reposant sur le conseil en matière de formation. La décision d'innover est prise en accord avec les membres du conseil d'administration, la direction nationale et les autres directeurs d'organismes régionaux appuyant le projet.

2.2- La « traduction » de l'innovation en rôle professionnel

Dans l'exposé qui suit, nous ne reprenons que les points forts de ce travail de traduction. L'application littérale de notre grille d'analyse permet de comprendre comment l'étude de cas s'intègre au cadre théorique défini plus haut.

Le dirigeant formule l'innovation et l'annonce aux conseillers en formation.

L'innovation est à la fois initiée et pilotée par le dirigeant. Pour lui, la structure existante de l'organisme fait obstacle à l'accroissement des parts de marché. Cette structure repose sur deux formes de spécialisation :

1- Une spécialisation par zones géographiques

Cette spécialisation isole l'établissement central (Lyon), des antennes situées en périphérie. L'essaimage actuel permet de « couvrir » l'ensemble des entreprises de la région, mais l'autonomie des antennes n'est pas balancée par un contrôle satisfaisant. En effet, les niveaux d'activité et les chiffres d'affaires réalisés dans des zones géographiques hétérogènes sur le plan économique sont difficilement comparables.

2- Une spécialisation par fonctions

Les travaux de collecte et de gestion des fonds sont traités dans trois sections organisées autour de fonctions distinctes : fonction administrative, fonction financière, fonction juridique. La section administrative recense et actualise les données facilitant la collecte des fonds. La section financière gère les fonds. La section juridique réalise des actions de conseil. Cette spécialisation « bureaucratise » le fonctionnement de l'organisme et limite sa capacité d'adaptation aux besoins variés des clients.

Le directeur met en cause la double spécialisation existante. Il réunit les conseillers et les informe d'une réorganisation de la structure visant une logique commerciale basée sur le conseil en formation. Cette réorganisation sert la stratégie de l'organisme (devenir une entreprise de service intellectuel) et permet de pérenniser l'emploi au prix d'un changement du rôle des conseillers en formation. Elle passe par la suppression des sections administratives, juridiques et financières et la remise en cause des zones géographiques actuelles.

L'annonce de ce projet ne suscite pas de controverse au sens que donne à ce terme Callon et Latour. Elle va diviser les conseillers en formation. Aucun d'entre eux n'est indifférent à cette annonce, mais le groupe des partisans et celui des non-partisans ne sont pas structurés et ne s'opposent pas entre eux.

1- Première traduction: le dirigeant problématise la situation.

Le dirigeant repère partisans et non-partisans de son projet. Le groupe partisan du projet défend la polyvalence. Ce groupe compte les jeunes conseillers, occupant rarement des fonctions d'experts dans les sections spécialisées ou des anciens conseillers sous-employés au regard de leurs compétences et de leur parcours antérieur. Les assistantes des conseillers souvent compétentes, d'un bon niveau de formation générale et en contact quotidien avec les clients par téléphone font aussi partie de ce groupe. Certains membres des antennes sont aussi favorables au projet. Mais ces individus ne constituent pas (encore) un réseau. Ils n'ont pas de porte-parole, ne définissent pas de propositions appuyant ou précisant le changement de rôle professionnel. *Mais ils sont prêts à participer à la définition et la mise en œuvre du changement.*

Le second groupe compte les tenants de la spécialisation. Ce groupe comprend essentiellement les experts des sections spécialisées et ceux qui au siège avaient un contact régulier avec la direction. Mais, de la même manière, ce groupe ne constitue pas un réseau. Ces salariés ne s'opposent, ni ne « résistent » au projet. Ils n'ont pas de porte-parole, de contre-propositions, etc. *Mais ils ne participeront pas à la définition du changement de rôle professionnel.* Et, en s'appuyant sur leur position hiérarchique, ils risquent de rallier des non-participants si le projet est mal conduit par la direction.

Le dirigeant problématise la situation en assurant à l'ensemble des conseillers en formation que l'évolution de leur rôle professionnel s'effectuera sur un mode participatif conduit par un cabinet de conseil RH.

2- Deuxième traduction : le dirigeant définit le « point de passage obligé » avec l'aide de conseillers en formation et des consultants RH.

Le dirigeant ne met pas en place de « collectif de recherche » au sens où l'entendent Callon et Latour. Il ne s'agit pas pour lui de « négocier » l'innovation, mais de la conduire. Il ne peut pas le faire seul. Il va s'appuyer sur des échanges avec des conseillers favorables au projet qu'il choisit et va demander l'aide de consultants RH pour réaliser le changement sur un mode participatif. C'est lui qui anime ce « réseau favorable au projet » constitué pour définir le « point de passage obligé ».

Fin février 2002, les deux consultants RH appartenant au cabinet de conseil sont pour la première fois associés à l'innovation dans le cadre d'une réunion. Cette réunion compte, en plus du dirigeant, trois conseillers en formation. Lors de cette réunion tout un ensemble de questions sont abordées : l'état du projet, les attentes des conseillers en formation, les nouveaux «services» à rendre aux entreprises «clientes» et la fonction des consultants RH.

Le « point de passage obligé » est essentiellement défini à partir de cet échange. Il consiste en un ensemble de propositions explicites concernant le nouveau schéma organisationnel et le futur rôle du conseiller en formation. Les deux points sont liés. La fonction de conseiller en formation prendra une dimension commerciale si et seulement si la structure évolue. Dans ce « réseau favorable au projet », les positions de chacun sont prises en compte. Les apports des uns et des autres à la réflexion peuvent être schématisés comme suit : le dirigeant pense le changement en termes de structure, les consultants RH en termes de rôles professionnels, et les conseillers établissent les liens envisageables entre les changements de structure et de rôles professionnels.

Le nouveau schéma organisationnel qui sera présenté aux conseillers est défini et argumenté :

- à la suppression des fonctions de responsables de sections administratives, juridiques et financières correspond la constitution de quatre équipes polyvalentes de huit personnes dans lesquelles toutes ces spécialités seront représentées. Un « coordinateur » sera nommé pour chacune de ces équipes. La fonction de « coordinateur » sera assumée tour à tour et pendant six mois par chaque membre de l'équipe. Ceci favorisera la compréhension du travail du groupe, et augmentera la polyvalence et les capacités de management de chacun. Le « coordinateur » rendra compte chaque mois du travail de l'équipe.
- à la suppression des zones géographiques reposant sur une logique départementale correspond un nouveau découpage géographique. Toutes les zones rayonneront à partir de la zone centrale comprenant le siège de l'organisme. Avec ce découpage, les portefeuilles de clientèles deviennent relativement équitables, il n'y a plus de zones économiquement fortes opposées à des zones économiquement faibles. Ce découpage clarifie les problèmes de délégation, de contribution individuelle au travail collectif et facilite l'autonomie de chaque conseiller. Chaque conseiller aura à peu près 250 entreprises à servir et des contraintes de déplacement comparables. Schématiquement, ce nouveau découpage rend impossible l'opposition entre

« *fonctionnaires de la collecte* » du siège et « *commerciaux qui vont voir le client* » des antennes départementales.

Le nouveau rôle de conseiller en formation continue est précisé.

Le rôle de conseil auprès des entreprises est étoffé. Le conseiller devra repérer et synthétiser les problématiques « ressources humaines » de ses clients et de les guider vers des organismes de conseils ou de formation susceptibles de les aider. Il deviendra « conseil de premier niveau en formation » et, en plus de ses missions précédentes, il devra :

- effectuer un pré-diagnostic concernant le marché de l'entreprise, ses compétences existantes, le développement possible ou envisagé des compétences ;
- aider l'entreprise à formuler ses priorités et ses perspectives de formation ;
- aider l'entreprise à formuler des cahiers des charges en formation.
- aider l'entreprise à évaluer l'impact des actions de formation.

Le conseiller en formation exercera son nouveau rôle dans le cadre d'une équipe polyvalente comprenant des spécialistes dans chacun des domaines financier, commercial, juridique, et social (législation concernant les handicapés).

Le « réseau favorable au projet » uni autour du dirigeant définit par ailleurs les termes de l'intervention des consultants RH pour amener les autres membres de l'organisme à admettre et à participer au changement projeté. Cette phase constitue la troisième traduction.

3- Troisième traduction : les conseils RH favorisent l'allongement du réseau et l'irréversibilité de l'innovation avec l'appui du dirigeant

La marge de manœuvre des consultants RH pour amener les conseillers en formation à accepter et à participer à l'évolution de leur rôle est relativement précise. Le dirigeant est prêt à discuter certaines modifications tant qu'elles ne remettent pas en question « le point de passage obligé ». Par ailleurs, il ne définit aucune incitation financière à participer au changement.

Les consultants RH travaillent sur ces bases pour allonger « le réseau des conseillers favorables au projet ». Ils échangent fréquemment avec le dirigeant pour définir la forme de leur intervention. Cette intervention prend finalement la forme de ce qu'ils appellent une « action-formation ». Il ne s'agit pas véritablement d'une formation, mais de trois jours d'intervention sur une période de cinq mois (mai, juin, septembre). Pendant ces trois jours les conseillers en formation sont tous réunis pour « réfléchir » sur le nouveau schéma organisationnel et sur leur nouveau rôle professionnel.

Les consultants RH vont définir l'objet de « l'action formation » et l'intérêt que trouvera le conseiller à faire évoluer son rôle selon le point de vue du « réseau favorable au projet » :

1- « L'action-formation » a pour objet d'amener les conseillers à jouer auprès des entreprises clientes un rôle d'aide à la réflexion stratégique en GRH beaucoup plus large que le simple conseil en gestion de fonds (sans toutefois se substituer au rôle des organismes de formation ou de conseils RH). Seules les principales missions du futur rôle de conseiller sont définies. Les modalités de ces missions doivent être précisées et inventées par les conseillers qui sont amenés à définir les nouvelles compétences utiles.

2- Cette évolution du rôle du conseiller est garante de la pérennité de l'organisme et du maintien de l'emploi. Le nouveau rôle de conseiller en formation sera plus « intéressant » sur plusieurs plans :

- intérêt du contenu du travail (autonomie ; variété des questions traitées ; élargissement des champs d'intervention et des compétences);
- variété et niveau des interlocuteurs au sein des entreprises ;
- travail d'équipe dans l'organisme ;

L'utilisation de journées bloquées pour faire participer l'ensemble des conseillers à la définition du futur rôle professionnel a un coût très important (coût de l'intervention des consultants RH, salaire de l'ensemble des conseillers en formation, frais de déplacements, etc.) mais la formule s'avère très efficace.

Les conseillers en formation travaillent en commun dans des sous-groupes de cinq à six personnes en partant du nouveau schéma organisationnel et des missions du futur conseiller en formation. Ils définissent pour l'ensemble des conseillers, sur la base d'échanges de documents écrits, les compétences nécessaires au futur conseiller en formation, les compétences existantes et le transfert des compétences à organiser. Ils profitent aussi de ces journées pour évoquer ensemble leurs interrogations quant à leurs futurs rôles et les risques de perte d'efficacité

et de fiabilité vis à vis des entreprises clientes pendant la phase de transition nécessaire à la mise en place de la nouvelle organisation.

Mais les écrits produits pour l'ensemble des conseillers sont aussi à destination du dirigeant. Celui-ci prend ainsi connaissance des conditions qui paraissent nécessaires aux conseillers pour que le changement prenne forme. Ces conditions portent à la fois sur les demandes des équipes et des individus. Concernant les équipes, les conseillers demandent :

- le choix des premiers coordinateurs d'équipes ;
- la possibilité de bénéficier d'un accompagnement pour les équipes qui le demanderaient ;
- le développement des compétences manquantes dans certaines équipes.

Individuellement, les conseillers demandent :

- l'équilibre des compétences au sein des différentes équipes ;
- la possibilité de formation complémentaire ou « la possibilité » de retour d'informations en cas de problème rencontré par un conseiller dans l'exercice de son nouveau rôle.

Cette efficacité des journées dites « d'action-formation » comme mode d'allongement du réseau est liée à deux facteurs de nature « politique ».

1- D'abord, le mode d'allongement du réseau adopté permet à la fois de poser les enjeux et d'éviter les oppositions.

Les spécialistes s'expriment de manière très claire contre le projet. Ils formulent de nombreuses critiques : « La Direction casse tout sans savoir où elle va ! » ; « Les spécialistes, ceux qui sont vraiment compétents vont perdre leurs compétences .. les juristes, les financiers .. et en plus, on va leur demander de la transférer .. C'est comme si tout le monde pouvait d'improviser juriste et être crédible face aux entreprises. » ; « Il y a dilution des Responsabilités .. et qu'est ce que cela veut dire des chefs qui sont des coordinateurs nommés pour 6 mois seulement ! Accepter cette mission, cela veut dire avoir des ennuis pour rien en retour ! » ; « La Direction veut casser le fonctionnement du siège et stimuler ceux qui sont loin et seuls .. et ne font quelquefois pas grand chose » ; etc. Mais, pour l'essentiel, ces critiques sont formulées « hors champs », pendant les temps de pauses ou de repas, face aux conseils RH pris à parti.

Ces spécialistes ne peuvent pas s'opposer en séance plénière à ceux qui se prononcent pour la polyvalence et souhaitent que le projet aboutisse. Ils n'ont pas d'argument à mettre en avant pour défendre leur spécialisation et les atouts qu'elle leur procure. Ils participent peu aux inter-sessions entre les groupes¹¹. Et cette absence de prise de position vaut accord de leur part. Dans le même ordre d'idée, le travail en petits groupes permet aux salariés favorables au projet de pouvoir s'exprimer sans subir l'influence de chefs de services spécialisés.

2- Ensuite, le dirigeant a appuyé l'action des consultants RH en allouant beaucoup de temps au projet entre mai et octobre 2002.

Il a en particulier rencontré chacun des vingt deux conseillers individuellement pendant plus de deux heures pour effectuer un entretien annuel d'évaluation. Au cours de cet entretien les compétences et leur développement dans le cadre du nouveau schéma organisationnel tenaient un large place.

DISCUSSION DES RESULTATS ET CONCLUSION

Les principaux résultats de l'étude

Dans le cadre de cette communication, nous nous sommes donné un objectif relativement modeste : construire et utiliser un outil qui permette à un consultant RH travaillant dans de petites ou de moyennes structures de mieux appréhender et agir sur l'évolution des rôles professionnels en phase d'innovation. Cette démarche de nature exploratoire a pour principal résultat de montrer l'intérêt « opératoire » de la théorie de la traduction en Gestion des Ressources Humaines.

Plus précisément, la grille d'analyse construite ici à partir de cette théorie permet :

- de cadrer et guider le processus d'innovation et d'en distinguer les aspects stratégiques et collectifs ;
- de préciser le niveau d'implication respectif du dirigeant (ou du DRH) qui formule la demande d'intervention et du conseil RH.

Le dirigeant comme le conseil RH peuvent en effet situer très clairement leur action respective au niveau de :

- 1- la formulation du projet d'innovation ;

¹¹ C'est aussi l'attitude des membres appartenant à des antennes assurant un faible volant d'activité, et qui ne souhaitent pas participer et donner forme à un changement qui se traduira par une plus grande charge de travail.

Le conseil RH peut servir «d'informateur» au dirigeant dans la phase qui consiste à formuler le projet d'innovation.

2- la « problématisation » de la situation ;

L'intervenant RH peut conseiller le dirigeant en ce qui concerne l'interprétation des premières réactions des salariés au projet et les premiers liens qui peuvent être établis entre le changement et l'évolution des rôles professionnels par les tenants de l'innovation (voir aussi à ce sujet Picq, 2002).

3- la mise en place et l'animation du collectif de recherche ;

Dans cette phase, qui consiste à préciser les grandes lignes du futur rôle professionnel (mission principale, position hiérarchique, salaire, etc.) le consultant RH peut fournir des recommandations au dirigeant.

4- l'allongement du réseau et l'irréversibilité de l'innovation ;

Dans cette phase qui consiste à obtenir l'assentiment des salariés sur ces grandes décisions et les amener à participer activement à la définition précise de leur futur rôle professionnel, le conseil RH peut jouer un rôle déterminant.

Cette analyse des actions respectives du dirigeant et du conseil RH permet un meilleur dialogue et un meilleur accompagnement du changement. Le conseil RH peut cerner plus précisément la demande du dirigeant et négocier de manière plus concrète sa mission lors de la conclusion du contrat d'intervention.

Les limites de l'étude

Les principales limites de cette étude sont d'ordre méthodologique.

Concernant le choix du cadre théorique, il faut noter que l'approche de Callon et Latour est essentiellement utilisée pour décrire les différentes phases d'intégration d'une innovation dans des espaces ouverts (scientifiques ou publics). Dans ce type d'espaces ouverts, les connaissances sont distribuées et peu coordonnées. Des controverses violentes peuvent naître et se développer, mettant face à face tenants et opposants de tel ou tel projet d'innovation. Ce n'est pas le cas quand l'innovation prend corps dans une petite organisation, cadre hiérarchique relativement fermé dans lequel les connaissances sont à la fois spécialisées et coordonnées.

Dans une structure de grande taille, l'éventualité d'une controverse sur l'innovation au sens où l'entendent Callon et Latour, ne peut être écartée (syndicats puissants, opposition marquée entre des services ou des divisions de grandes entreprises). Mais dans une petite ou moyenne structure, le cas doit être rare. La décision d'innover, qui appartient au dirigeant, est rarement contestée par un réseau constitué d'opposants au projet, avec choix de porte-parole et formulation de contre-propositions. Cependant, si l'opposition formalisée est la plupart du temps écartée, l'absence de participation active des salariés reste possible et elle compromet *tout aussi sûrement* la réalisation du projet.

Cette limite importante étant signalée, nous devons aussi revenir sur le caractère exploratoire de notre démarche. La grille d'analyse construite et employée ici est certainement perfectible. Par ailleurs son utilisation ponctuelle ne permet pas de dégager une hypothèse de recherche concernant le niveau de contribution du conseil RH à l'évolution des rôles professionnels en phase d'innovation : les observations réalisées dans le cadre du cas exposé ici ne sont pas généralisables.

Les apports de l'étude

La construction et l'utilisation d'un outil élaboré d'après le cadre théorique de la traduction est cependant intéressante : le compte rendu du processus d'innovation restitue à la fois une vision stratégique et politique du changement.

En particulier, l'utilisation de notre grille d'analyse montre que la participation active des salariés, plus que la simple obéissance, est essentielle à l'innovation dans un univers hiérarchique. Ce cadre théorique permet aussi de préciser comment cette participation est graduellement acquise à travers la traduction de l'innovation en rôles professionnels. Dans ce processus, le conseil RH joue à la fois un rôle important, même s'il est circonscrit. Obligé de composer avec des groupes opposés, le consultant RH assume en effet un lourd travail de médiation et d'animation.

Il peut, en utilisant ce type de grille d'analyse, disposer d'une méthode qui facilite sa réflexion sur l'action en cours. Attentif au caractère stratégique de l'innovation, il sera soucieux de la formalisation de la demande du dirigeant et du travail de «report d'informations» au dirigeant durant toute la période de son intervention.

Attentif au caractère «politique» du processus d'innovation, il structurera son intervention de manière à favoriser l'expression individuelle et collective des salariés à l'intérieur de cadres qui peuvent être variés (groupe projet, action-formation, etc.). Ce type d'approche, qui facilite la recherche des points d'accords et d'objectifs acceptés du plus grand nombre, contribue à l'émergence et la validation de nouvelles formes de coopération.

REFERENCES :

- Akrich, M., Callon, M. & Latour., B. (1988), a, « A quoi tient le succès des innovations ? premier épisode : l'art de l'intéressement », *Gérer et Comprendre*, n°18, p 4-17
- Akrich, M., Callon, M. & Latour. (1988), b, « A quoi tient le succès des innovations ? deuxième épisode : l'art de choisir les bons porte-parole », *Gérer et Comprendre*, n° 19, p 14-29
- Aldrich H.(1999), *Organizations Evolving*, Sage
- Alter, N. (2002), « L'innovation, un processus collectif ambigu », in Alter, N, *Les logiques de l'innovation*, La découverte.
- Alter, N. (2000), *L'innovation ordinaire*, PUF
- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G. & Livian, Y.F. (1996), *Les nouvelles approches sociologiques de l'organisation*, Seuil
- Ansoff, H.I (1965), *Corporate Strategy*, Mc Graw Hill
- Bancel-Charensol, L., & Jougleux, M. (1997), « Un modèle d'analyse des systèmes de production dans les services », *Revue Française de Gestion*, n°113, p 71-81
- Callon, M. (1986), « Eléments pour une sociologie de la traduction », *L'Année Sociologique*, Vol. XXXVI, p 197-220
- Callon, M., Lascoumes, P. & Barthe, Y. (2001), *Agir dans un monde incertain*, La découverte
- Callon, M. (1989), *La science et ses réseaux, genèse et circulation des faits scientifiques*, La découverte
- Chandler, A.D. (1972), *Stratégies et structures de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation
- Charreaux, G. & al. (1987), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica
- Coenen-huthe, R.J. (1995), *Observation participante et théorie sociologique*, L'Harmattan
- Coleman J.S. & al (1966), *Medical Innovation. A diffusion Study*, Bobbs Merrill, Indianapolis.
- Coutrot, T. & Fakhfakh, F (1996), « Que négocie-t-on en entreprise et pourquoi ? », *Travail et Emploi*, n° 71.
- Crozier M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Seuil
- Crozier M & Friedberg E. (1977), *L'Acteur et le système*, Seuil

- Defelix, C. (2001), « Les systèmes de gestion des compétences : des systèmes d'information à gérer avec prudence », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 41, p 33-45
- Deschamps, J.P., Ranganath Nayak, P. (1997), *Les maîtres de l'innovation*, Editions d'Organisation
- Détrie, J.P., Forrestier, G. (2002), Une profession en pleine évolution, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 137, p 101-118
- Fama, E. & Jensen M.C. (1983), « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, pp 301-326
- Friedberg E. (1993)- *Le pouvoir et la règle*, Seuil
- Gaver, & Gaver (1993), “Additional Evidence on the Association between the Investment Opportunity Set and Corporate Financing, Dividend and Compensation policies”, *Journal of Accounting and Economics*, vol 16, p 125-160
- Gioia D.A. & Chittipeddi K.(1991) “Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation”, *Strategic Management Journal*, Vol.12, p.433-448
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976), : « Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, pp 305-360
- Jensen, M.C. (1993), The Modern Industrial Revolution, Exit and the Failure of Internal Control System, *Journal of Finance*, vol. 48, n°3, p 831-880
- Jones, R.A. (2000), *Méthodes de Recherches en Sciences Humaines*, De Boeck Université, p 45-74
- Katz, E., Lazarsfeld P F (1955), *Personnal Influence. The Part Played by the People, in the Flow of Miss Communication*, The Free Press
- Klarsfeld, A. (2000), “La compétence, ses définitions, ses enjeux“, *Gestion 2000*, n°2, p 31-48
- Latour, B. (1989), *la science en action*, La découverte
- Le Gall, J.M. (2001), « Pour une gestion contemporaine des ressources humaines », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, n°188-189, p 5-14
- Mac Conell, J., Muscarella, C. (1985), Corporate Capital Expenditure decisions and the Market Value of the Firm, *Journal of Financial Economics*, vol. 14, p. 399-422
- Michaud, C., Thoenig, J-C. (2001), *Stratégie et sociologie de l'entreprise*, Village Mondial
- Mintzberg H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Ed d'Organisation
- Mintzberg, H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod.

Nekhili, M., Poincelot, E. (2000) « La fonction R&D et la latitude managériale : une analyse théorique », *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol 3, N°1, p 5-28

Pichault F (1993), *Ressources humaines et changement stratégique*, DeBoeck Université

Porter, M. (1997), *L'avantage concurrentiel*, Dunod

Picq, T. (2002), Comment profiter de l'expérience des consultants ?, *Revue Française de Gestion*, n° 137, p 151-167

Reynaud J-D. (1993)- *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, A. Colin

Schumpeter, J.A. (1935, [1912]), *Théorie de l'évolution économique*, trad. Fr Dalloz