

Vers une stratégie RH innovante : Une revue de littérature sur l'évolution de la place du facteur humain dans l'innovation

Toward an innovative HR strategy: A literature review on the evolution of the role of human factors in innovation

OUDDA Basma

Docteur

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Ain Chock
Université Hassan II – Maroc
Laboratoire de recherche en Entrepreneuriat et PME

JALLAL Rachida

Enseignant chercheur

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Ain Chock
Université Hassan II – Maroc
Laboratoire de recherche en Entrepreneuriat et PME

Date de soumission : 30/04/2024

Date d'acceptation : 11/06/2024

Pour citer cet article :

OUDDA. B & JALLAL, R., (2024) «Vers une stratégie RH innovante : Une revue de littérature sur l'évolution de la place du facteur humain dans l'innovation », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 5 : Numéro 6 » pp : 689 - 707

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Dans un contexte où l'innovation est devenue un moteur essentiel de compétitivité, la gestion des ressources humaines joue un rôle déterminant. Cet article explore l'évolution du concept d'innovation, passant d'une vision axée sur la technologie et la R&D à une reconnaissance croissante de l'importance des ressources humaines dans ce processus. La littérature existante confirme le rôle central de la GRH dans la promotion de l'innovation en mobilisant et en développant le capital humain à travers des pratiques RH stratégiques.

L'objectif de cet article est d'analyser l'articulation entre les pratiques RH et la stratégie d'innovation en s'appuyant sur un modèle théorique existant (Défelix et al., 2015). Nous enrichissons ce modèle en intégrant la dimension du profil du dirigeant comme levier stratégique complémentaire. Ce modèle identifie également quatre dimensions managériales essentielles pour favoriser l'innovation : les compétences, les incitations, l'environnement de travail et la culture organisationnelle.

En offrant une perspective élargie de la GRH en tant que levier stratégique pour l'innovation, cet article fournit des bases conceptuelles solides pour des recherches empiriques futures.

Mots clés : GRH ; Innovation ; Capital Humain ; Stratégie ; Profil du Dirigeant

Abstract

In a context where innovation has become a crucial driver of competitiveness, human resource management plays a decisive role. This article explores the evolution of the innovation concept, transitioning from a focus on technology and R&D to an increasing recognition of the importance of human resources in this process. Existing literature confirms the central role of HRM in promoting innovation by mobilizing and developing human capital through strategic HR practices.

The aim of this article is to analyze the articulation between HR practices and innovation strategy, drawing on an existing theoretical model (Défelix et al., 2015). We enrich this model by incorporating the dimension of CEO profile as a complementary strategic lever. This model also identifies four essential managerial dimensions to foster innovation: skills, incentives, work environment, and organizational culture.

By providing an expanded perspective of HRM as a strategic lever for innovation, this article lays a solid conceptual foundation for future empirical research.

Keywords: HRM ; Innovation ; Human Capital ; Strategy ; CEO Profil

Introduction

Dans un monde économique en perpétuelle mutation, l'innovation est devenue un facteur essentiel de compétitivité pour les entreprises, offrant un avantage concurrentiel durable. Au fil du temps, les recherches ont élargi la conception de l'innovation, passant d'une vision axée principalement sur la technologie et la recherche et développement à une reconnaissance croissante du rôle central des ressources humaines. En effet, la gestion efficace des ressources humaines est devenue un pilier essentiel de la stratégie d'innovation visant à améliorer la qualité de vie au travail, à valoriser le capital humain et à en faire un moteur de croissance et de compétitivité.

Cette transition a suscité un intérêt grandissant pour les pratiques RH favorisant l'innovation à tous les niveaux de l'entreprise, conduisant à une vision stratégique plaçant l'humain au cœur des priorités de l'entreprise, à travers des pratiques RH visant à promouvoir l'innovation.

Dans ce contexte, notre article a pour objectif de proposer une vision constructive de l'articulation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la stratégie d'innovation, en s'appuyant sur la littérature existante dans ces domaines. Cette recherche vise à répondre à la problématique suivante : comment les mécanismes sous-jacents à cette articulation mettent-ils en lumière l'importance de considérer le capital humain comme un véritable moteur de l'innovation ?

Cette revue de littérature sert de fondation théorique pour nos travaux ultérieurs, qui comprendront des études de cas empiriques dans le cadre d'une thèse doctorale, permettant ainsi une exploration approfondie des implications pratiques des théories présentées. En enrichissant un modèle théorique existant (Défélix et al., 2015) sur l'articulation entre la politique RH et la stratégie d'innovation, nous mettons en lumière plusieurs dimensions clés, soulignant l'importance d'une approche intégrée de la GRH et de l'innovation. Nous évaluerons cette articulation en examinant les compétences disponibles, les incitations à l'innovation, l'environnement de travail et la culture organisationnelle, ainsi que le profil du dirigeant, considéré comme une nouvelle dimension complémentaire pour garantir un alignement idéal.

Pour répondre à notre problématique, l'article est structuré comme suit : nous débuterons par explorer l'attention portée aux personnes innovantes et la fonction R&D, tout en examinant l'évolution des pratiques RH. Ensuite, nous adopterons une vision progressiste de la GRH, mettant en avant le rôle du capital humain et la structuration de la fonction RH pour stimuler l'innovation à tous les niveaux de l'entreprise. Nous discuterons ensuite d'une stratégie RH spécifique axée sur l'innovation, en analysant l'impact du management stratégique des

ressources humaines, de la contingence sur les pratiques RH, et la perspective stratégique de la GRH et de l'innovation. Enfin, nous résumerons les théories mobilisées dans la littérature en présenterons les dimensions clés du modèle théorique adapté.

1. Une première attention fixée sur les personnes innovantes et la fonction R&D

Dans cette section, nous explorons l'évolution du concept d'innovation et de gestion des ressources humaines. Initialement associée au changement puis à la technologie, l'innovation a progressivement intégré le facteur humain.

1.1 L'innovation au service de la fonction R&D

L'innovation, comme l'a définie Schumpeter, J. A., (1942) comme la "destruction créatrice", était associée à l'adoption de nouvelles pratiques révolutionnaires. Initialement, les économies et les entreprises étaient réticentes à intégrer l'innovation technique jusqu'aux années 1980, marquées par des crises majeures du XXe siècle. L'approche schumpétérienne a été reconsidérée par le System Dynamic Group (Griset, P. et Bouvier, Y., 2012), ce qui a permis de faire évoluer cette discipline et ainsi faciliter la reprise économique qui a aussi stimulé l'intérêt par rapport à l'aspect technique du concept de l'innovation.

A partir de là, le concept de l'innovation a été, pour très longtemps, lié à la recherche et l'innovation technologique au détriment des autres formes d'innovation (Fox F., 2020) et a été associé à la fonction recherche et développement. Cependant, au fil du temps, le concept de l'innovation a été étudié sous plusieurs angles et a évolué pour inclure d'autres aspects de l'entreprise et d'autres formes d'innovation, essentielles à la compétitivité et qui vont au-delà de l'aspect technique et technologique pour s'intéresser également à l'aspect humain. Des termes tels que "innovation administrative" (Teece, 1980) (cité par Binkkour, M. et El Abidi, A., 2021), "innovation managériale" (Kimberly al Evanisco, 1981) (Ibidem), « innovation organisationnelle » (Damanpour et Evans, 1984) (cité par Kaoussi, C. et Oubouali.Y., 2022) ou encore « innovation organisationnelle et managériale » (Pitsis et al., 2012) (Ibidem) ont émergés pour décrire cette évolution de l'innovation qui ne relève pas de la technologie (Daoud M. et Bennis A.,2022).

Dans la littérature en management, différentes appellations sont utilisées pour désigner le personnel de la fonction R&D, telles que "personnes innovantes" (Chanal, V. et al. 2005), "travailleurs du savoir" (Bouchez J-P, 2006) ou encore "chercheurs R&D" (Ferrary, M. 2008). Ces termes reflètent l'importance croissante accordée au rôle du personnel dans la création et la gestion des connaissances, illustrant le passage d'un management axé sur l'information à un management axé sur la création de connaissances nouvelles.

1.2 Evolution des pratiques RH : de la spécificité à la normalisation

La gestion des "travailleurs du savoir", selon Chanal, V. et al. (2005), repose sur plusieurs leviers organisationnels et managériaux, notamment une culture d'entreprise favorable à l'innovation, des structures flexibles, un leadership stimulant et une gestion de la diversité des équipes. Cette catégorie du personnel se distingue par une qualification plus élevée, un fort intérêt à la recherche et un besoin accru d'autonomie et de liberté pour favoriser la créativité. Des pratiques de GRH telles que le recrutement sélectif, la responsabilisation et la rémunération collective jouent un rôle crucial dans le développement de la productivité et de l'engagement des travailleurs du savoir.

Dans le but de contribuer efficacement à la gestion de l'innovation, l'entreprise doit décider de la manière de gérer ce personnel spécifique travaillant dans la fonction R&D. Cela pose le défi de choisir entre une approche spécifique ou alignée avec le reste des collaborateurs de l'entreprise. Les recherches en GRH montrent une oscillation entre spécificité et normalisation, avec des réformes RH adoptant parfois des démarches générales tels que les référentiels des emplois et des compétences, les répertoires des métiers, etc. (Gastaldi, L. et Gilbert, P., 2006). Cela entraîne des modes de gestion peu adaptés à la fonction R&D et soulève des défis pour la gestion de l'innovation.

2. Une vision progressiste d'une GRH incitant à l'innovation de l'ensemble du personnel

A travers cette section, nous explorons l'évolution des pratiques de gestion des ressources humaines en soulignant l'importance de penser à un mode de GRH créateur de valeur qui stimule l'innovation et l'implication de l'ensemble du personnel.

2.1 Le capital humain : moteur de l'innovation et l'innovation pour tous

L'innovation ne se limite plus à la technologie, elle constitue aujourd'hui un facteur indispensable de compétitivité permettant de garantir un avantage concurrentiel durable. Ainsi, les entreprises doivent considérer toutes les formes d'innovation et adopter des pratiques RH stimulantes qui valorisent leurs ressources humaines.

Le capital humain joue un rôle essentiel dans le processus d'innovation, car il représente la colonne vertébrale de l'entreprise et constitue le moteur de son fonctionnement. Considérées comme une composante clé de la valeur d'entreprise, les ressources humaines sont ainsi définies comme étant « *égales à la valeur des compétences auxquelles elle a accès, multipliée par la capacité de son management à les valoriser* », comme le souligne Ouziel, J. (2004) et doivent être valorisées au niveau des états financiers en faisant référence aux connaissances et

compétences individuelles, ainsi qu'aux investissements dans la formation (Bessieux-Ollier C., et al., 2006).

Pour favoriser l'innovation auprès de l'ensemble du personnel, la gestion des ressources humaines doit renforcer l'esprit d'entreprise, la prise d'initiatives et l'engagement des collaborateurs à travers des pratiques telles que l'intrapreneuriat. De plus, une approche stratégique et opportuniste de la GRH, mettant en place des systèmes d'incitation et d'accompagnement est nécessaire pour stimuler l'innovation à tous les niveaux de l'organisation.

La gestion des ressources humaines (GRH) joue un rôle crucial dans la promotion de l'innovation au sein des organisations, permettant ainsi d'exploiter le potentiel créatif et les compétences des employés. Plusieurs études ont souligné l'importance de placer le capital humain au cœur des préoccupations de l'entreprise et de sa stratégie, notamment par la mise en place des pratiques favorables à la créativité, à l'apprentissage organisationnel et au partage des connaissances entre les employés (Allani, A. et al., 2003 ; Leede, J. et Looise, J. K. 2005 ; Cabello-Medina et al., 2011 ; Mackenzie, C. A. et al., 2022). Par exemple, De Saa-Perez et Diaz-Diaz, N. L. (2010) ont démontré que des pratiques RH formalisées influencent positivement l'innovation organisationnelle.

Dans le secteur des médias, une analyse quantitative menée par Dal Zotto, C. et Adissa, J. (2022) a révélé que certaines pratiques RH, telles que la formation, la valorisation des employés et les conditions de travail, ont un impact positif sur l'innovation, tandis que la rémunération peut avoir un impact négatif.

2.2 Structuration de la fonction RH

Defélix et al., (2015) propose une catégorisation permettant de mieux comprendre l'influence de la fonction RH sur l'innovation. Cette structuration de la fonction RH est cruciale pour la promotion de l'innovation et englobe des pratiques d'acquisition, de stimulation et de régulation des ressources humaines.

En ce qui concerne l'acquisition des ressources humaines, un recrutement sélectif et diversifié est essentiel pour favoriser l'innovation (Brian et al., 1996), en sélectionnant des individus dotés de capacités interpersonnelles et d'un potentiel d'apprentissage élevé (Cabello-Medina et al., 2011).

La stimulation des ressources humaines, comme l'autonomie et la responsabilisation, favorise également une culture d'appartenance et encourage l'innovation (Pichault, F. et Picq, T. 2013).

Le travail en équipe et la stabilité de l'emploi sont également des facteurs importants (Audet, M. et al., 2002).

Enfin la régulation des ressources humaines, par le biais de la formation, de l'échange et du partage d'informations, ainsi que d'une rémunération équitable, sont des pratiques mobilisatrices pour l'innovation (Shipton, H. et al., 2006 ; Allani et al., 2003 ; Bender et Pigeyre, 2003) (cité par Garner-Moyer H., 2006). L'organisation doit également favoriser l'apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances pour renforcer l'innovation (Shipton, H. et al., 2005).

Il faut donc souligner que l'innovation concerne tout le personnel de l'entreprise. Les compétences humaines sont au cœur de la création de valeur, ce qui implique la nécessité d'une approche stratégique globale de la GRH et une valorisation des ressources humaines (Brichon, 2006) (cité par Idouaarabe, N., et Nia H., 2022) pour renforcer leur capacité d'innovation.

3. Un regard plus récent en faveur d'une stratégie RH spécifique orientée vers l'innovation

Dans cette section, nous mettrons en évidence la nécessité d'intégrer les pratiques RH innovantes dans une perspective stratégique. Nous soulignerons également l'importance de comprendre les effets de contingence sur ces pratiques, ainsi que l'impact du profil du dirigeant sur la réussite de la stratégie d'innovation de l'entreprise.

3.1 L'impact du management stratégique des ressources humaines sur l'innovation : les trois approches stratégiques

La gestion stratégique des ressources humaines joue un rôle central dans la promotion de l'innovation au sein des organisations. Des pratiques RH bien conçues, intégrées dans une approche systémique et alignées avec la stratégie globale de l'entreprise, sont essentielles pour créer une culture d'innovation et favoriser la compétitivité sur le marché. Ainsi, il est crucial de mettre l'accent sur l'impact du management stratégique des ressources humaines sur l'innovation, en explorant les trois approches stratégiques clés (Allani, A. et al., 2003) :

1. L'approche universaliste met en avant l'importance des "bonnes" pratiques RH pour atteindre l'efficacité organisationnelle et l'innovation (Bayad, M. et al., 2004).
2. L'approche contingente contextualise la gestion RH en considérant le niveau d'innovation, l'alignement avec la stratégie organisationnelle et le contexte de chaque entreprise. Cela implique une compréhension des facteurs internes et externes à l'entreprise, y compris la contingence comportementale liée au profil du dirigeant.

3. L'approche configurationnelle souligne l'importance de constituer un ensemble cohérent et harmonieux de pratiques RH alignées sur les caractéristiques spécifiques de l'entreprise, sa vision, ses objectifs stratégiques et de sa stratégie de développement. (Allani et al., 2003).

Il est donc primordial de concevoir et d'adopter des pratiques RH spécifiques et adaptées au contexte de chaque entreprise, en tenant compte des effets de contingence et en s'alignant sur sa stratégie globale pour favoriser l'innovation et créer de la valeur. En outre, il est important de souligner le lien étroit entre l'innovation et la GRH, qui sont interdépendants et doivent être intégrés dans la stratégie globale de l'entreprise.

3.2 Impact de la contingence sur les pratiques RH et l'innovation

Toute entreprise est exposée à des effets internes et externes liés à la contingence, et il est crucial de les intégrer pour un meilleur alignement des politiques RH avec la stratégie globale axée sur l'innovation.

Des chercheurs ont examiné l'effet de la contingence organisationnelle et contextuelle : Wright, P. M. et Snell, S. A. (1998) soulignent l'importance de lier la GRH à la performance et à la stratégie de l'organisation, en développant des approches telles que l'approche basée sur les ressources appliquée à la GRH.

D'un autre point de vue, Guérin G. et Wils T. (2002) montrent que les bonnes pratiques en matière de GRH ne sont pas universellement applicables et peuvent varier en fonction du contexte organisationnel. Cette variation contextuelle est également relevée par Chanal V. et al. (2005) qui identifient deux critères pouvant affecter négativement les approches de GRH axées sur l'innovation : le contexte de l'entreprise et la vision des managers.

Cooke, F. L. et Saini, D. S (2010) ont examiné comment les pratiques RH ont été adoptées pour soutenir une stratégie globale d'entreprise axée sur l'innovation. Leur étude auprès de 54 managers a révélé que les effets de contingence peuvent altérer ces pratiques, même dans des entreprises appartenant au même environnement institutionnel, en raison des différences structurelles et des caractéristiques uniques de chaque entreprise.

Des chercheurs comme Beijer, S. et al., (2019) ont étudié les motivations au travail à partir de l'interprétation des pratiques RH par les employés, mettant en évidence l'impact de l'environnement social et des relations avec les supérieurs hiérarchiques et les collègues. Dans la même perspective, Akjou A. et Idrissi Fakhreddine M. O. (2022) analysent l'effet des pratiques RH sur le comportement innovant des employés, en mettant en évidence l'importance de pratiques cohérentes pour favoriser un environnement propice à l'innovation. De leur part,

Benbahia, S. et Rajaa, O. (2022) examinent l'importance de la perception des pratiques RH par les employés et son impact sur leur comportement et leur performance.

En ce qui concerne la contingence comportementale, qui est un aspect crucial de la stratégie d'entreprise, nous nous sommes focalisés sur l'impact du profil du dirigeant. Trois perspectives analysent ce profil : socio-démographique, psychologique et comportemental.

Certains chercheurs ont étudié le profil socio-démographique du dirigeant selon des critères tels que le niveau d'études, l'âge et l'expérience, qui influent sur le management participatif et l'innovation (Buttner, 2001 ; J-F. N. Evina, 2007) (cité par Paradas A., et al., 2017). D'autres ont exploré l'impact du profil psychologique du dirigeant sur l'innovation, la GRH et la motivation des collaborateurs (Del Baldo, 2012 ; Fassin, Van Rossem et Buelens, 2011 ; Graafland, J. J., et Mazereeuw-Van der Duijn Schouten, C. (2012) ; Hsu et Cheng, 2012 ; Parry, 2012) (Ibidem), en analysant les valeurs, les croyances, les motivations et les traits de personnalité du dirigeant (Bayad et al., 2004 ; Adla, L., Gallego-Roquelaure, V. 2016), et en étudiant le leadership, les convictions et le sur-optimisme du dirigeant (Ben Arfi, W. et Hikkerova, L. 2019).

En outre, des chercheurs ont également examiné l'impact de divers aspects du profil du dirigeant sur l'innovation. Affes, H., et Chouaibi, J. (2007) ont étudié le comportement du dirigeant et les liens entre l'aversion au risque, l'incertitude et la prise de décision stratégique, et comment la relation avec les clients, la gestion des ressources humaines et la vision stratégique du dirigeant peuvent favoriser l'engagement et l'innovation. Ceccaldi, V. (2017) ; Thevenard-Puthod et Picard, (2015) (cité par Ben Arfi, W., & Hikkerova, L., 2019) mettent en évidence l'importance de la vision stratégique du dirigeant dans la promotion de l'innovation et la gestion des ressources humaines. Adla, L. et al., (2020) soulignent que les décisions stratégiques et le comportement du dirigeant influent directement sur l'innovation et les pratiques de gestion.

En récapitulation, le profil du dirigeant joue un rôle central dans la stratégie d'entreprise, influençant l'innovation, la gestion des ressources humaines et la culture organisationnelle. Les valeurs, la vision stratégique et le comportement du dirigeant sont des déterminants clés pour la performance et la pérennité de l'entreprise.

3.3 GRH et Innovation dans une perspective stratégique

L'intégration de la GRH et de l'innovation dans une perspective stratégique est devenue un enjeu majeur pour les entreprises. Initialement étudiés de manière distincte (Leede, J. et Looise,

J. K. 2005), ces concepts sont devenus de plus en plus interdépendants (Becker, K. L. et Matthews, J. H., 2008).

Besseyre des Horts, C. H. (1988) soulignent la nécessité d'impliquer les ressources humaines dans la planification et la prise des décisions stratégiques pour garantir le succès des projets planifiés. De même, des études telles que celles de Schuler R.S., et Jackson S.E. (2002) mettent en évidence l'importance cruciale des pratiques de GRH adaptées pour soutenir une stratégie d'innovation efficace, notamment en sélectionnant et en développant les talents appropriés, en favorisant l'initiative et l'autonomie, et en récompensant la créativité. Cependant, il existe souvent un écart entre la théorie et la pratique.

Certains chercheurs comme Leede, J. et Looise, J. K. (2005) signalent que Les pratiques des ressources humaines doivent être adaptées aux différents stades de l'innovation. Pourtant, de nombreuses entreprises ne parviennent pas à aligner et à traduire l'innovation dans leurs politiques de GRH (Searle R.H. et Ball K.S., (2003) ; Cooke F.L. et Saini D. S., (2010). Cette difficulté soulève la nécessité de remettre en question les pratiques managériales traditionnelles qui pourraient entraver l'innovation (Gosselin A., 1988 ; Dupuy F., 2011).

Ces pratiques traditionnelles de GRH, axées sur la stabilité organisationnelle, la standardisation des processus, la centralisation du pouvoir, vont à l'encontre des pratiques d'innovation qui requièrent la flexibilité, la responsabilité partagée et la prise d'initiative. Cette contradiction entre les approches traditionnelles de GRH et les exigences des stratégies d'innovation souligne la nécessité de repenser les pratiques de gestion pour favoriser un environnement propice à l'innovation.

Il est crucial de reconnaître que pour rester compétitives, les entreprises doivent favoriser la créativité, la prise de risque calculée et la flexibilité à tous les niveaux. Cela implique un changement de mentalité, de posture et une réévaluation de priorités stratégiques (Gosselin, A. et al., 2001). De sa part, Boyer F. (2020) souligne que « *Si le management est le parent pauvre de l'innovation, c'est très certainement dû au fait que cette dimension est la plus difficile à faire évoluer (un changement de technologie prend entre 6 et 18 mois, un changement culturel entre 1 et 5 ans). Mais difficile ne signifie pas pour autant impossible car cette difficulté ne réside pas dans la capacité à s'ouvrir à de nouvelles idées mais à se libérer des idées anciennes.* » Il insiste également sur la pensée stratégique pour libérer le potentiel innovant de l'entreprise et pour favoriser un environnement propice à l'innovation en adaptant les pratiques RH.

L'articulation de la politique RH et la stratégie d'innovation dans une optique stratégique est un élément essentiel de la réussite des entreprises. Ce processus exige la suppression des pratiques

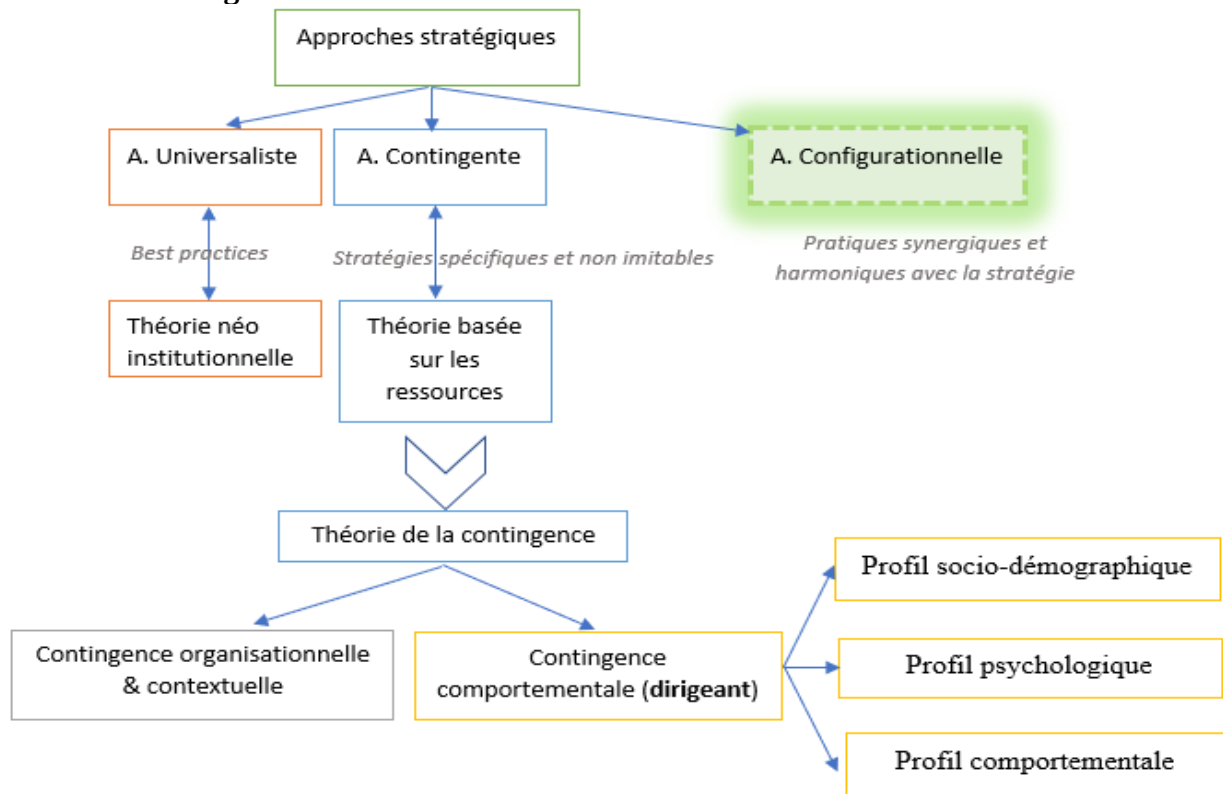
traditionnelles pouvant freiner l'innovation, une réflexion stratégique approfondie, et une culture organisationnelle soutenue par un leadership innovant et visionnaire.

4. Un modèle théorique adapté de la revue de littérature

4.1. Un regard récapitulatif sur les théories mobilisées : synthèse des travaux

La construction d'un modèle théorique solide repose sur une compréhension approfondie des différentes théories mobilisées dans l'état de l'art. Dans l'objectif d'analyser la cohérence entre les pratiques des ressources humaines et l'innovation en entreprise, plusieurs approches stratégiques et théories ont été explorées et regroupées dans un schéma récapitulatif.

Figure 1 Les théories mobilisées dans la revue de littérature



Source : Auteur

En premier lieu, l'approche universaliste s'aligne avec la théorie néo-institutionnelle, mettant en lumière l'idée des "best practices" appliquées par les entreprises et imitées par leurs concurrents. Cette approche conduit à une architecture de ressources humaines similaire entre les entreprises opérant dans un même environnement institutionnel (Barrette J., 2005).

En second lieu, l'approche de contingence et la théorie basée sur les ressources (Barney, J. 1991) soulignent l'importance d'adapter les stratégies et les pratiques selon le contexte spécifique de chaque entreprise. Ces stratégies non imitables permettent aux entreprises de maintenir un

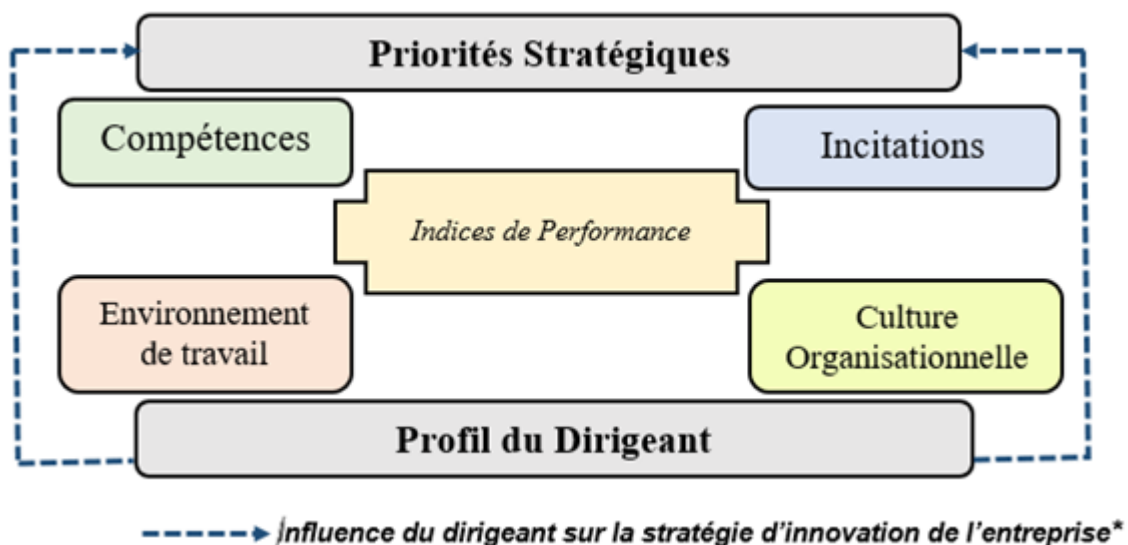
avantage concurrentiel en se différenciant les unes des autres. La théorie de la contingence est subdivisée en contingence organisationnelle et contextuelle (Guérin G. et Wils T., 2002) ; Chanal V et al., 2005 ; Cooke et Saini, 2010), ainsi qu'en contingence comportementale (Djoutsa Wamba, L. et al., 2017), cette dernière mettant en avant le profil du dirigeant comme une variable influençant la performance de l'entreprise.

En dernier lieu, l'approche configurationnelle (Gosselin A. et al., 2001) stipule que pour atteindre une GRH efficace axée sur l'innovation, les pratiques doivent être cohérentes et alignées avec les spécificités et les priorités stratégiques de l'entreprise. Une cohérence accrue et une intégration dans une perspective stratégique sont associées à une meilleure capacité d'innovation.

4.2. GRH et Innovation : un modèle de quatre dimensions-clés

La littérature sur le rôle du facteur humain dans l'innovation a évolué en mettant en avant l'importance croissante du management stratégique des ressources humaines, soulignant des pratiques spécifiques adaptées à chaque entreprise et alignées sur sa stratégie globale. Gosselin, A. et al. (2001) soulignent l'importance de pratiques RH cohérentes et harmonieuses avec les priorités stratégiques de l'entreprise tel qu'évoqué dans l'approche configurationnelle. Nous adaptons un modèle existant de Defélix et al. (2015) en tenant compte de la littérature en GRH et innovation.

Figure 2 Grille d'analyse de la GRH axée sur l'innovation
Adapté de Defélix et al., (2015)



Source : Auteur

* La ligne qui relie le profil du dirigeant à toutes les dimensions du modèle théorique souligne l'influence du dirigeant sur la stratégie d'innovation de l'entreprise. Les choix stratégiques et les pratiques managériales de

l'entreprise dépendent en grande partie du profil et des compétences du dirigeant, qui peut orienter la stratégie de l'entreprise vers des domaines spécifiques en fonction de ses traits de personnalité, son expertise et de sa vision. Par conséquent, la ligne représente l'importance du dirigeant dans la création et la mise en œuvre d'une stratégie d'innovation réussie.

Ce modèle identifie quatre dimensions managériales favorables à l'innovation : compétences disponibles, incitations à l'innovation, environnement de travail et culture organisationnelle, auxquelles s'ajoutent des éléments stratégiques tels que les priorités stratégiques de l'entreprise, ainsi que le profil du dirigeant intégré comme nouvelle dimension complémentaire, évaluant et garantissant ainsi un meilleur alignement des pratiques RH sur les objectifs d'innovation.

Plusieurs chercheurs ont étudié le rôle des compétences individuelles et collectives, notamment les compétences hybrides, ainsi que la gestion efficace des équipes multiculturelles qui jouent un rôle crucial dans la capacité d'innover et de travailler autrement pour générer plus de créativité (Palmer C., 1990 ; Gassmann O., 2001 ; Brown T., 2009 ; Bouncken R. et al., 2015). Les incitations financières et non financières encouragent également l'innovation favorisant l'engagement et la créativité des employés.

Le succès de certaines entreprises se caractérise par la mise en place d'un environnement de travail favorable à l'innovation (Becker, et al., (2008), reposant parfois sur un management de proximité efficace et en mode non hiérarchique, ainsi qu'une structure organisationnelle souple favorisant l'échange, le partage et la reconnaissance (Le Roy F. et Yami S. 2004 ; Pichault F. et Picq T., 2013). Les managers jouent un rôle essentiel dans la stimulation de la créativité, le renforcement des comportements innovants et le développement des compétences des employés (Defélix D., et al., (2015). Une culture organisationnelle stimulante, favorisant l'initiative, le partage et la prise de risque, est essentielle pour promouvoir l'innovation et distinguer le succès d'une entreprise par rapport à une autre (Trudel J. M. et al., 2005).

Le profil du dirigeant, avec sa vision stratégique, ses convictions, son style de leadership, sa prise de risque et son ouverture sur l'environnement extérieur, exerce une influence significative sur les pratiques en GRH, la capacité d'innovation et la performance de l'entreprise (Haouam Z., et Mokhtari B., 2016 ; Djoutsa Wamba, L. et al. 2017 ; Phanuel, D. et Vilette, M. A. 2019 ; Boyer F. 2020 ; Gastaldi et al., 2020). Cette dimension stratégique nous a conduit à accorder une attention particulière à l'aspect psychologique du profil du dirigeant, qui se manifeste à travers son comportement, sa vision, ses valeurs et son sens du leadership. En effet, la typicité de la personnalité du dirigeant constitue un facteur clé dans l'élaboration de la

stratégie de l'entreprise et la promotion de l'innovation, surtout dans le contexte des PME où le dirigeant joue un rôle central dans toutes les actions de l'entreprise.

Il est essentiel de relier ces dimensions pour former un système cohérent de gestion des ressources humaines favorable à l'innovation. L'identification et l'utilisation d'indicateurs clés de performance (KPIs) sont essentielles pour évaluer l'efficacité de cette approche et assurer sa mise en œuvre réussie.

Les théories abordées, telles que l'approche configurationnelle et la théorie de la contingence comportementale, mettent particulièrement l'accent sur le profil du dirigeant dans un cadre stratégique, soulignant l'importance de la cohérence et de l'harmonisation des pratiques managériales pour favoriser l'innovation. Le modèle théorique retenu intègre ces dimensions cruciales, avec une attention particulière portée au rôle du dirigeant, dans une approche intégrée visant à évaluer la cohérence entre les pratiques des ressources humaines et l'innovation. Cette intégration du "profil du dirigeant" en tant que nouvelle dimension stratégique et cruciale distingue notre modèle théorique, reconnaissant ainsi la spécificité de son rôle dans le processus d'innovation. Notre modèle se distingue par son application réussie dans un contexte spécifique (Defélix D. et al., 2015), offrant ainsi une base solide pour son adaptation et sa validation dans le contexte marocain. Son choix est justifié par l'absence d'un modèle préexistant qui combine de manière exhaustive les dimensions managériales identifiées favorables à l'innovation tout en adoptant une perspective stratégique. Sa pertinence découle également de son application antérieure, confirmant sa robustesse et son potentiel d'adaptation réussie dans les entreprises marocaines.

À partir du modèle théorique présenté, plusieurs questions de recherche émergent :

1. Comment l'entreprise assure-t-elle la disponibilité des compétences nécessaires à l'innovation ?
2. Quels sont les mécanismes d'incitation mis en place pour encourager l'innovation de la part des salariés ?
3. Comment l'environnement de travail et l'encadrement favorisent-ils le management de proximité et apportent-ils l'appui et le soutien nécessaire à l'ensemble des collaborateurs en vue de stimuler l'innovation ?
4. De quelle manière la culture organisationnelle encourage-t-elle l'innovation ?
5. Quel est le rôle du profil du dirigeant dans le succès d'une politique RH axée sur l'innovation ?

Ces questions guideront notre étude qualitative en nous permettant d'explorer en profondeur les différents aspects de l'articulation entre la gestion des ressources humaines et l'innovation. Elles constitueront le fondement de notre méthodologie de recherche qualitative, nous permettant d'analyser les expériences, les perceptions et les pratiques des acteurs impliqués dans le processus d'innovation.

Conclusion

Cet article souligne l'importance du capital humain dans le processus d'innovation des entreprises en insistant sur le rôle de la gestion des ressources humaines en tant que levier stratégique pour l'innovation. À travers la revue de littérature, nous avons pu explorer de manière approfondie la cohérence entre les pratiques RH et l'innovation, avec comme principal objectif de fournir une vision théorique éclairante et d'enrichir un modèle théorique existant de Défelix et al. (2015). L'analyse des travaux antérieurs a permis d'identifier les dimensions fondamentales traitant de l'articulation des pratiques RH et de la stratégie d'innovation, telles que les compétences, les incitations, l'environnement de travail et la culture organisationnelle. De plus, nous avons également ajouté la dimension du profil du dirigeant, soulignant son rôle crucial dans la promotion d'une culture de l'innovation et dans le succès de l'organisation.

L'objectif principal de cet article est ainsi de poser les bases conceptuelles pour des recherches empiriques futures, offrant un cadre solide pour comprendre et analyser les pratiques RH en lien avec l'innovation. Cette revue de littérature est menée dans le cadre d'une recherche plus large visant à étudier ces aspects théoriques à travers des études de cas spécifiques. Ces études de cas, faisant l'objet d'une thèse doctorale, serviront de base pour d'autres articles à venir qui vont explorer davantage le modèle théorique amélioré et son application sur le contexte marocain afin d'évaluer sa validité et son adaptation.

En conclusion, cet article met en lumière l'évolution du paradigme de l'innovation, passant d'une vision axée principalement sur les avancées technologiques et la R&D à une reconnaissance croissante du rôle crucial des ressources humaines dans ce processus. À travers une revue de littérature approfondie en gestion des ressources humaines et en stratégie d'innovation, nous avons souligné l'importance de considérer le capital humain comme un facteur clé de réussite pour toute entreprise désireuse de rester compétitive sur le marché. En enrichissant un modèle théorique existant (Défelix et al., 2015), cet article propose une vision élargie de la gestion des ressources humaines en tant que levier stratégique pour l'innovation. Cette perspective offre des pistes précieuses pour les chercheurs ainsi que pour les décideurs et les gestionnaires soucieux d'optimiser le potentiel innovant de leur entreprise dans un monde en constante évolution.

BIBLIOGRAPHIE

- Adla, L. & Gallego-Roquelaure, V. (2016).** La transformation des pratiques de GRH en PME innovantes. De Boeck Supérieur | @GRH, n° 21, pp 47-69.
- Adla, L. Eyquem-Renault, M. & Gallego-Roquelaure, V. (2020).** From the leader's values to organizational values: Toward a dynamic and experimental view on value work in SMEs. M@n@gement, 23(1), pp 81-101.
- Affes, H. & Chouaibi, J. (2007).** Le rôle du système de gouvernement d'entreprise dans le développement de l'innovation technologique : Une étude empirique dans le secteur agro-alimentaire tunisien. Direction et gestion | La revue des sciences de gestion, 2007/6 n°228, pp 33-43.
- Akjou, A. & Idrissi Fakhreddine, M. O. (2022).** L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'innovation managériale au sein des PME marocaines. African Scientific Journal, vol.3 n°11.
- Allani, A. & Arcand, M. & Bayad, M. (2003).** Impact de la gestion stratégique des ressources humaines sur l'innovation. ResearchGate.
- Audet, M. et al. (2002).** Le cas EXFO : La valorisation du capital humain dans un contexte interculturel et intergénérationnel. Gestion/2. Vol. 27, pp. 67-73.
- Barney, J. (1991).** Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), pp 99–120.
- Barrette, J. (2005).** Architecture de ressources humaines : Perspectives théoriques et pistes de recherche. Relations industrielles, 60(2), pp. 213-243.
- Bayad, M. Arcand, G. Arcand, M. & Allani, N. (2004).** Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles. Revue internationale des relations de travail, Vol. 2 n°1, pp 74-93.
- Becker, K. L. & Matthews, J. H. (2008).** Linking HRM and innovation: formulating the research agenda ». In 22nd ANZAM Conference (2008): Managing in the Pacific Century, 2–5 December, Auckland, New Zealand.
- Beijer, S. Van De Voorde, K. & Tims, M. (2019).** An Interpersonal Perspective on HR Attributions: Examining the Role of Line Managers, Coworkers, and Similarity in Work-Related Motivations. Frontiers in Psychology, July 2 ; 10 : 1509.
- Ben Arfi, W. & Hikkerova, L. (2019).** Capital social et vision stratégique du dirigeant : Comment parvenir à l'hypercroissance dans un contexte défavorable ? Revue de l'Entrepreneuriat, 18(2), pp 95-118.
- Benbahia, S. & Rajaa, O. (2022).** Contribution à l'étude de la relation entre la perception à l'égard des pratiques de la Gestion des Ressources Humaines et la performance individuelle : Proposition d'un modèle de recherche. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(5-2), 105-123.

- Besseyre des Horts, C. H. (1988)**, Vers une gestion stratégique des ressources humaines, Editions d'Organisation. Paris.
- Bessieux-Ollier, C. Lacroix, M. & Walliser, É. (2006)**. Le capital humain : Approche comptable versus approche managériale. *Revue internationale sur le travail et la société*, 4(2), pp 25-57.
- Binkkour, M. & El Abidi, A. (2021)**. La culture organisationnelle et l'innovation : Cas des innovations managériales dans les PME familiales de la région d'Agadir. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2), pp 276-297.
- Bouchez J. P. (2006)**. Manager des travailleurs professionnels du savoir, enjeux et perspectives. *Revue française de gestion*, 9-10, n° 168-169, pp 35-53.
- Bouncken, R. Brem, A. & Kraus, S. (2015)**. Multi-cultural teams as sources for creativity and innovation: The role of cultural diversity on team performance. *International Journal of Innovation Management*, Imperial College Press. 20(2), 34 p.
- Boyer, F. (2020)**. Tour du monde des innovations managériales. Consultable sur : <https://www.innovationmanageriale.com/agilite/tour-du-monde-des-innovations-manageriales/>
- Brown, T. (2009)**, Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation, NY : Harper Business.
- Cabello-Medina, C. Lopez-Cabral, A. & Valle-Cabrera, R. (2011)**. Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), pp 807-828.
- Ceccaldi, V. (2017)**. Un exemple original de stratégie entrepreneuriale : le cas d'une petite cave coopérative vinicole. *Direction et Gestion, La Revue des Sciences de Gestion*, 283(1), pp 85-93.
- Chanal, V., Defélix, C., Galey, B., & Lacaze, D. (2005)**. Les personnes innovantes dans les entreprises doivent-elles faire l'objet d'une GRH spécifique ? Une étude exploratoire. *Gestion 2000*, 2, pp 99-113.
- Cooke, F. L. & Saini, D. S. (2010)**. (How) does the HR strategy support an innovation-oriented business strategy? An investigation of institutional context and organizational practices in Indian firms. *Human Resource Management*, 49(3), pp 377-400.
- Dal Zotto, C. & Adissa J. (2022)**. Les entreprises des médias face aux défis de l'innovation : Rôle de la GRH. hal-03656157
- Daoud, M. & Bennis A. (2022)**. L'innovation managériale, l'agilité et la performance : essai d'élaboration d'un modèle conceptuel. *Revue de Management et Cultures (REMAC)* ISSN : 2550-6293 n° 7
- De Saa-Perez, & Diaz-Diaz, N. L. (2010)**. Human resource management and innovation in the Canary Islands: an ultra-peripheral region of the European Union. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), pp 1649-1666.

- Defélix, D. Mazzilli, I. & Gosselin, A., (2015).** Articuler les politiques de GRH avec les stratégies d'innovation : des modèles à l'épreuve des faits. *Revue de gestion des ressources humaines*, 96, pp 60-72.
- Djoutsa Wamba, L. Nkaken Molou, L. & Hikkerova, L. (2017).** La capacité d'innovation : Facteurs déterminants et effet sur la performance des grandes entreprises au Cameroun. *Gestion* 2000, 34(4), pp 53-75. Association de Recherches et Publications en Management.
- Dupuy, F. (2011).** Lost in management. La vie quotidienne des entreprises au XXIème siècle. Paris, Seuil. 276 p.
- Ferrary, M. (2008).** Strategic spin-off: A new incentive contract for managing R&D researchers. *Technol Transfer*, 33, pp 600-618.
- Fox, F. (2020) :** « Vers un processus d'innovation managériale durable : une lecture par la traduction et les compromis » Thèse de doctorat HEC Liège
- Garner Moyer, H. (2006).** Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management & Avenir*, n°7.
- Gassmann, O. (2001).** Multicultural teams: Increasing creativity and innovation by diversity. *Creativity and Innovation Management*, 10, pp 88-95.
- Gastaldi, L. & Gilbert, P. (2006).** Transformations du travail de recherche et GRH des chercheurs. *Revue de gestion des ressources humaines*, 61, pp 46-59.
- Gastaldi, L. Krohmer, C. & Buisson, M. L. (2020).** Review of Manager l'innovation en PME. In : Adla L. et Gallego-Roquelaure V. (2019). Focus sur la gestion des ressources humaines. *Revue Internationale P.M.E.* Éd EMS, Collection Pratiques d'entreprises, Caen, 33. 213 p.
- Gosselin, A. Le Louarn, J. Y. & Wils, T. (2001).** Penser stratégiquement en ressources humaines, c'est faire F.A.C.E.. *Effectif*, 4(5), novembre-décembre, pp 24-32.
- Gosselin, A. (1988).** La revitalisation et la transformation des organisations : un nouveau défi pour la GRH. *Gestion*, 13(1), février 1988.
- Griset, P. & Bouvier, Y. (2012).** De l'histoire des techniques à l'histoire de l'innovation. *Tendances de la recherche française en histoire contemporaine. Histoire, économie & société*, 31, pp 29-43.
- Guérin, G. & Wils, T. (2002).** La gestion stratégique des ressources humaines. *Gestion*, 27(2), pp 14-23.
- Haouam, Z. & Mokhtari, B. (2016).** Impact du profil du propriétaire-dirigeant d'une TPE sur la croissance et la performance de son entreprise, Cas de la région de Casablanca, Settat. Colloque : Entrepreneuriat : Vers un Maroc entrepreneurial - Le 24 et 25 Novembre 2016 Casablanca.
- Idouaarabe, N. & Nia, H. (2022).** Articulation entre GRH socialement responsable et performance sociale : Vers la satisfaction au travail. *Journal d'Economie, de Management, d'Environnement et de Droit (JEMED)*, 5(1), pp 1-16.

- Kaoussi, C. & Oubouali, Y. (2022).** L'innovation managériale comme levier de performance organisationnelle au sein des coopératives. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 3(8), pp 225-243.
- Le Roy, F. & Yami, S. (2004).** Spécificités, portée et limites des stratégies de rupture pour les PME : une étude de cas. 7^e congrès CIFPME, Montpellier, pp. 1-23.
- Leede, J., & Looise, J. K. (2005).** « Innovation and HRM: Towards an Integrated Framework ». *Creativity and Innovation Management*, 14(2), pp 108-117.
- Mackenzie, C. A. McCarthy, A. Morley, M. J. & Garavan, T. N. (2022).** Human Resource Management Incremental and Radical Innovation: Inspirational Vision or Aspirational Rhetoric. Chapter 6 in book: *The emerald handbook of work, workplaces and disruptive issues in HRM*. Emerald Publishing.
- Ouziel, J. (2004).** La valorisation du capital humain. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 39(210), 7.
- Palmer, C. (1990).** Hybrids. A critical force in the application of information technology in the nineties. *Journal of Information Technology*, 5, (1990), pp 232-235.
- Paradas, A. Revelli, C. Debray, C. Courrent, J. M. & Spence, M. (2017).** Pratiques responsables des dirigeants de PME : Influence du profil du dirigeant. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16(3), pp 197-228.
- Phanuel, D. & Vilette, M. A. (2019).** La vision RH de dirigeants de PME. *De Boeck Supérieur | @GRH*, 2019/4 n° 33, pp 25-54.
- Pichault, F. & Picq, T. (2013).** Le rôle des RH dans l'entreprise tendue vers l'innovation. *Clés d'analyse et interrogations. Revue Française de Gestion*, 2013/4, n°233, pp 161-182.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (2002).** Linking competitive strategies with human resource management practices. In: Little S. Quintas, P. & Rayeds, T., *Managing Knowledge*, London. Sage Publications. Chapter 17. p.314-331
- Schumpeter, J. A. (1942),** Capitalisme, Socialisme et démocratie. Édition originale : Payot, 1979.
- Searle, R.H. & Ball, K.S. (2003).** Supporting innovation through HR policy: Evidence from the UK. *Creativity and Innovation Management*, 12(1), pp 50-62.
- Shipton, H. Fay, D. West, M. Patterson, M. & Birdi, K. (2005).** Managing people to promote innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), pp 118-128.
- Shipton, H. West, M.A. Dawson, J. Birdi, K. & Patterson, M. (2006).** HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), pp 3-27.
- Trudel, J. M. Saba, T. & Guérin, G. (2005).** L'influence contrastée des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail. *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(2), pp 1-25.
- Wright, P. M. & Snell, S. A. (1998).** Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *The Academy of Management Review*, 23(4), pp 756-772.