

## **MANAGEMENT DU CAPITAL HUMAIN ET INNOVATION : ETUDE APPLIQUEE AUX ENTREPRISES BASEES SUR LA CONNAISSANCE**

**DR. HAKIMA SOUKI**

Université Mouloud MAMMERRI Tizi-Ouzou

[souki\\_hakima@yahoo.fr](mailto:souki_hakima@yahoo.fr)

**Date de réception : 18/02/2018    Date d'acceptation : 12/05/2018**

### **Résumé**

L'objet de ce travail est d'analyser les influences de la gestion du capital humain sur l'innovation. Notre analyse repose sur la thèse selon laquelle l'innovation est bien intégrée dans les nouvelles pratiques de GRH notamment dans les entreprises qui activent dans le domaine du savoir. A l'aide de différentes approches (méthodologique, conceptuelle, épistémologique, configuration elle), nous voulons vérifier cette thèse au niveau d'un échantillon d'entreprises basées sur la connaissance. Les résultats auxquels nous avons abouti suite à l'étude de terrain ne semblent pas corroborer cette thèse car les entreprises enquêtées adoptent des procédés managériaux qui ont tendance à s'orienter davantage vers une gestion « classique » de leurs ressources humaines stratégiques que vers un particularisme managérial. Ce modèle de management n'a que de faibles effets sur l'innovation.

**Mots clés :** entreprise basée sur le savoir, management, capital humain, innovation.

### **Abstract:**

The purpose of this paper is to analyze the influences of human capital management on innovation. Our analysis is based on the thesis that innovation is well integrated into new human resource management practices, especially in companies that activate in the field of knowledge. Using different approaches (methodological, conceptual, epistemological, configurational), we want to verify this thesis at the level of a sample of companies based on the knowledge. The results that we obtained following the field study do not seem to corroborate this thesis because the companies surveyed adopt managerial processes that tend to be oriented more towards a "classical" management of their strategic human resource than towards a "particularism managerial". This management model has weak effects on innovation.

**Keywords:** knowledge-based enterprise, management, human capital, innovation.

## ملخص

الغرض من هذا المقال هو تحليل تأثيرات إدارة رأس المال البشري على الابتكار. يستند تحليلنا على أطروحة أن الابتكار قد تم إدماجه في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وخاصة في المؤسسات التي تنشط في مجال المعرفة. باستخدام عدة نهج (المنهجية، المفاهيمية، المعرفية، التكوينية)، حاولنا تحقيق هذه الأطروحة على مستوى عينة من المؤسسات القائمة على المعرفة. النتائج التي توصلنا إليها بعد دراسة ميدانية هي أن الشركات التي درسناها تعتمد على الإدارة "الكلاسيكية" للموارد البشرية الاستراتيجية بدون أي خصوصية إدارية أين الموظف يستفيد من أساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية. لهذا النموذج الإداري آثار ضعيفة على الابتكار. الكلمات الرئيسية: المؤسسة القائمة على المعرفة، الإدارة، رأس المال البشري، الابتكار.

## Introduction

De nombreux auteurs tels que Drucker (1988), (1999), (2001), Guilhon (2004), Foray (2000), Caluer (2009), Bouchez (2014) soulignent que les économies les plus avancées sont entrées dans une nouvelle phase du développement basée sur la connaissance. La manière d'observer l'économie actuelle change annonçant un changement dans la manière d'analyser les phénomènes économiques. Les moteurs de développement des économies connaissent des bouleversements. L'innovation est au centre de la croissance économique par ricochet les entreprises mettent l'accent sur leur capital intellectuel afin d'acquérir un avantage compétitif. L'Algérie à l'instar des autres pays en développement a érigé l'innovation comme l'une de ses priorités afin de sortir de sa dépendance aux ressources pétrolières. Pour ce faire, le capital humain occupe une place de choix dans la mesure où les compétences acquises par les individus au cours du processus de formation font d'eux une ressource très recherchée par les entreprises car ils sont considérés comme des catalyseurs d'innovation et des propulseurs de la productivité. A cet effet, le

management du capital humain attire davantage l'attention des managers de la ressource humaine en leur accordant un intérêt particulier et en adoptant des procédés managériaux spécifiques à cette catégorie de salariés hautement qualifiés.

La question qui nous intéresse dans ce travail est la suivante : existe-t-il un lien entre le management du capital humain et l'innovation au sein des entreprises de l'échantillon étudié? Cette question se pose avec acuité dans une catégorie bien particulière d'entreprise qualifiée « d'entreprises du savoir ». Celle-ci tend à intégrer davantage d'apprentissage et de formation dans le processus de travail et s'oriente vers le modèle de l'organisation apprenante. Elles se trouvent, de ce fait, dans la nécessité d'innover et opèrent dans un secteur qui fait intensément appel aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Par ailleurs, elles tirent un avantage concurrentiel en organisant leurs activités de manière à gérer et à valoriser leur capital savoir.

#### Cadre théorique et hypothèses de recherche

Les entreprises fortement utilisatrices de connaissances concentrent leurs efforts sur leur « core business » à savoir l'innovation, et leur rentabilité dépend largement des actifs immatériels. Pour Gorz (1986), l'immatériel est ainsi le « poumon de la création de valeur ». Parmi ces actifs immatériels, le capital humain est au centre des préoccupations et les pratiques de management adoptées relatives à cette ressource stratégique déterminent la performance de l'entreprise. Les approches empiriques de la gestion de ressource humaine stratégique sont en nombre de trois : approche universaliste, approche contingente et approche configurationnelle. La première approche considère certaines pratiques de GRH applicables dans toutes les entreprises, l'approche contingente adapte les pratiques managériales des ressources humaines à l'activité et à la stratégie de l'entreprise (facteurs de contingences). Par ailleurs, cette approche s'intéresse aux critères de

performance qui dépassent l'aspect financier en l'occurrence l'innovation, la qualité.... L'approche configurationnelle quant à elle relie les activités de la GRH à la nature et à la spécificité de chaque entreprise ou groupe d'entreprise (Hounkou, 2011). L'article de Allani Soltan et al. (2003) nous offre une vue d'ensemble des trois approches en retraçant les principales études empiriques de chacune d'elle.

Dans le cadre de cette recherche l'approche configurationnelle est tout adaptée au cas étudié en l'occurrence les entreprises basées sur le savoir. En effet, la particularité des salariés du savoir impose des pratiques de gestion des ressources humaines propres à cette catégorie de salariés (Dejoux et Thevenet, 2010).

A partir de là, nous posons une l'hypothèse en rapport avec l'influence des pratiques de gestion du capital humain spécifiques sur l'innovation. Ainsi, les bonnes pratiques managériales du capital humain qui vont dans le sens de la recherche de meilleures compétences et leur valorisation contribuent positivement à la créativité dans l'entreprise. Cette hypothèse peut être affinée et scindée en plusieurs sous hypothèses :

Hypothèse 1 : l'évaluation des compétences adaptée aux entreprises basées sur les connaissances influent positivement sur leur capacité d'innovation.

Hypothèse 2 : savoir recruter les meilleures compétences contribue à l'innovation dans les entreprises du savoir.

Hypothèse 3 : le développement des compétences à travers la formation a un impact sur la créativité au sein des entreprises du savoir.

Hypothèse 4 : adopter des pratiques de rémunération qui s'adaptent aux particularités des salariés à haut potentiel incite à l'innovation.

Hypothèse 5 : offrir un cadre de travail serein aux salariés permet de stimuler leur créativité.

Démarche épistémologique et méthodologie de recherche

Notre recherche correspond aux critères de scientificité positivistes à savoir : vérifiabilité, confirmabilité, réfutabilité. Ce que nous cherchons à vérifier dans ce travail, c'est de savoir si les pratiques de management du capital humain telles qu'elles se font dans les entreprises de l'échantillon étudié auraient un impact sur leur capacité d'innovation. Nous avons opté pour la méthode quantitative en menant une enquête auprès d'un échantillon constitué de 23 entreprises. Les activités qui feront l'objet de notre étude de terrain relèvent de deux secteurs : industries et services qui utilisent fortement la connaissance dans leurs activités. Le secteur industriel sera représenté par l'industrie chimique, l'industrie pharmaceutique, la fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques, la fabrication d'équipements électriques et l'industrie automobile. Concernant les services, nous nous sommes intéressés à l'informatique et à la communication, aux activités financières et d'assurance et aux activités spécialisées, scientifiques et techniques. Le questionnaire d'enquête est adressé aux directeurs des ressources humaines de ces mêmes entreprises. Le traitement des données collectées est fait grâce au logiciel SPSS 21 en raison du nombre important de variables étudiées relatives au recrutement, évaluation, formation, rémunération des compétences et environnement du travail.

Pour répondre à la question posée précédemment et vérifier les hypothèses ci-dessus nous présenterons dans un premier temps les pratiques de GRH adaptées aux entreprises du savoir ainsi que les liens que celles-ci entretiennent avec l'innovation, dans un second temps nous vérifierons ces liens au sein d'un échantillon préalablement choisi dans l'économie algérienne. Mais avant cela, il nous paraît nécessaire de lever le voile sur un concept qui nous intéresse tout particulièrement dans cette recherche en l'occurrence l'économie du savoir.

L'économie du savoir: éclairage sémantique

La difficulté relative à la définition de ce nouveau concept réside dans la pluralité de sens qui lui sont attribués. Un courant rattache cette nouveauté à l'économie du savoir ou cognitive et un autre courant relie cette nouveauté au domaine de l'internet avec tout le bouleversement qu'il a créé autour de lui notamment dans le domaine des finances. Dans ce travail nous optons pour le premier sens en raison du retard que l'économie algérienne (terrain d'application) accumule dans l'adoption des nouvelles technologies d'information et de la communication notamment dans la sphère financière.

Aux Etats-Unis suite à la publication du livre de Fritz Machlup en 1962, « *The production and distribution of knowledge in the United States* », l'auteur s'est intéressé à l'importance et à l'influence de l'industrie de la connaissance au sein de l'économie américaine. Il faut attendre l'année 1966, pour voir paraître une première publication portant le titre économie de la connaissance, écrit par K. Boulding : *The Economics of Knowledge and the Knowledge of Economics, in American Economic Review*, vol. 56, n° 2. Les travaux effectués sur l'économie fondée sur la connaissance (Foray, 2000 ; Bouchez, 2009 ; OCDE ; INSEAD....) montrent que celle-ci est la conséquence directe de la combinaison du capital immatériel et des NTIC dans les entreprises. Les qualificatifs utilisés pour caractériser les transformations économiques et sociales de ces dernières années sont légions : économie fondée sur la connaissance, économie de l'immatériel, économie du savoir, capitalisme cognitif. Nous optons pour le concept communément utilisé qui est celui de l'économie de la connaissance.

L'économie de la connaissance qualifiée de phénomène appelée « l'économie fondée sur la connaissance (EFC) », est une des étapes dans l'évolution du système économique contemporain. Foray (2000) considèrent l'EFC comme une catégorie de l'économie de la croissance basée sur la primauté de la connaissance sur les autres

facteurs de production. Cette économie serait caractérisée par une phase d'innovation radicale, au sens de Schumpeter, concernant non seulement de nouvelles technologies mais aussi des transformations organisationnelles des firmes (innovation organisationnelle) et des marchés (innovation marché), ainsi que des modes de régulation.

L'innovation se trouve au centre des entreprises qui activent dans le domaine du savoir. Elle est même considérée comme un moyen de survie. Les porteurs du savoir nommés par Boucher (2009) « les travailleurs de la connaissance » sont également porteurs de l'innovation sous toutes ses formes. Nous nous intéressons dans le point qui suit aux liens du capital humain détenu par ces salariés clés avec l'innovation.

Le capital humain au cœur de l'innovation

L'évolution technologique modifie la nature du travail d'un côté, les compétences exigées par les employeurs d'un autre côté. Dans un tel contexte, l'éducation se voit attribuer de nouvelles fonctions et les modalités de la formation sont amenées à évoluer. Pour la théorie économique de l'innovation, un lien fort existe entre l'innovation et le capital humain. Ce dernier est à l'origine de l'innovation, le facteur humain à son tour est touché par des nouveautés technologiques dans le sens où l'innovation affecte la nature du travail et de l'emploi et modifie les qualifications requises et par conséquent l'éducation et la formation.

Le sens donné à l'innovation est celui qui la considère comme un processus continu d'apprentissage et d'interactivité des acteurs en réseau. En effet, l'innovation réclame une connaissance scientifique et technique qui est codifiée (articles scientifiques, brevets, base de données, logiciels) mais aussi tacite où l'intervention du capital humain paraît centrale. L'aspect du capital humain pris dans ce point est la formation et l'expérience professionnelle.

## Capital humain et innovation

Coleman (1988) explique que les compétences, l'expertise et les connaissances des individus constituent une source d'avantage compétitif, comparatif et d'innovation. Les travaux de Gimeno *et al.* (1997) ont confirmé l'existence d'une corrélation positive entre le niveau global de capital humain, mesuré par le niveau d'éducation et l'expérience professionnelle, et la performance économique au niveau entrepreneurial.

L'étude empirique établie par l'observatoire international de la productivité (2002) sur le cas canadien a constaté que les entreprises qui embauchent des employés d'expérience et des nouveaux diplômés des universités déclassent les autres par l'innovation produit et l'innovation procédé. Cette étude affirme que « L'importance du capital humain et de la qualification, et surtout de la capacité de solution de problèmes, de la communication et des relations interpersonnelles, a augmenté dans toutes les économies. Ainsi, en chiffres nets, tous les emplois créés au Canada dans les années 90 ont été comblés par des personnes ayant au moins un diplôme d'études secondaires. » (p. 18).

Les compétences acquises lors de la formation notamment universitaire ont une influence directe sur l'innovation fondamentale en raison de leur caractère générique. Nelson et Phelps (1966) sont les premiers à attirer l'attention sur le lien entre l'éducation et l'innovation en affirmant que l'éducation permet d'améliorer la capacité des salariés à recevoir, décoder et comprendre l'information. Pour ces deux auteurs, savoir traiter et interpréter l'information est important pour exécuter ou apprendre à exécuter de nombreuses tâches. En outre, ils ont distingué plusieurs fonctions selon la nécessité ou pas de s'adapter au changement et les exigences de l'apprentissage. De ce fait, les fonctions routinières demandent très peu d'apprentissage et d'adaptation, quant aux fonctions classées en haut de

l'échelle, elle requiert un fort potentiel d'innovation où il est important de suivre les nouveautés technologiques.

Welch (1970) a repris les travaux de Nelson et Phelps en se focalisant sur le rôle de l'éducation dans une entreprise confrontée à un contexte changeant. L'éducation permet d'assurer une meilleure allocation des ressources car les salariés les plus éduqués choisissent la meilleure combinaison productive. Carnoy (1995) apporte une précision concernant l'apport de Welch ; la meilleure allocation des ressources n'est possible que dans le cas où le salarié ne travaille pas sous contraintes ou ordres provenant de la direction. En somme, Carnoy conditionne l'influence de l'éducation sur l'innovation par l'autonomie dans l'exercice des activités.

L'innovation est gérée par des hommes et des équipes aux compétences diverses et variés, capables de développer des stratégies qui s'orientent vers l'innovation. Ces acteurs initiateurs et meneurs de changement sont de plus en plus intégrés au centre même des problématiques de l'innovation technologique. Ce rôle leur confère une autre appellation « les intrapreneurs ».

Pour que le capital humain joue pleinement son rôle dans l'innovation, il faudrait qu'il soit orienté vers la créativité et non vers une reproduction des savoirs et sa formation évolue afin de s'adapter aux changements continuels. Thurow (1975) rattache les meilleurs niveaux d'éducation à la capacité de développer la triptyque de l'apprentissage : capacité d'apprentissage, réceptivité à l'apprentissage et effort d'apprentissage. Les salariés ayant reçu plus d'éducation apprennent vite et demandent à être formés davantage et occupent principalement des activités d'identification et de résolution de problème.

#### Innovation et capital humain

Sur une longue période, les chercheurs constatent un accroissement de la demande en capital humain. Ce phénomène s'est toutefois nettement accéléré. Autor & al.

(2000) montrent, en effet, que la demande relative pour la main-d'œuvre qualifiée a augmenté plus rapidement durant vingt-cinq années (1970-1996) que durant trente années (1940-1970). Les entreprises ont remplacé les salariés les moins qualifiés par une main-d'œuvre qualifiée à un rythme jamais atteint. L'augmentation est encore plus nette dans les années 1980-1990. Cela est principalement dû aux évolutions technologiques, et notamment aux technologies de l'information, qui requièrent une main-d'œuvre plus qualifiée. De telles évolutions concernent les États-Unis mais elles apparaissent dans la plupart des pays développés.

De nombreuses études ont par la suite confirmé l'importance de l'informatique dans la demande de travail qualifié dans les années 1990 (Green et al., 2000 cités par Léné, 2005). Les différents travaux menés dans ce cadre montrent clairement que les innovations technologiques et organisationnelles ont modifié la nature des compétences requises par les entreprises. Les compétences cognitives, organisationnelles et relationnelles (qui s'expriment à travers l'exigence accrue d'autonomie, de responsabilité, de maîtrise de langage, de la capacité à résoudre des problèmes et à établir des diagnostics) ont fortement progressé depuis quarante ans alors que les capacités motrices (force physique, dextérité manuelle) sont de moins en moins importantes.

L'entreprise innovante doit alors être réactive tant dans ses structures formelles que dans ses compétences, le profil de ses postes, les carrières qu'elle offre, bref une gestion spécifique de sa ressource humaine.

Quelle gestion du capital humain dans les entreprises intenses en connaissances ?

Une entreprise qui cherche une compétitivité-qualité devrait détenir un capital humain hautement formé détenteur des connaissances stratégiques. Cet état de fait induit des contraintes particulières en matière de la GRH notamment dans le cadre de recrutement où certaines entreprises se livrent une véritable « guerre des

talents » et la rétention des professionnels de la connaissance. La stabilité que l'entreprise offre à ses salariés fait des ressources humaines un quasi-coût fixe. De ce fait l'investissement en formation est très élevé et le recours à la flexibilité est très peu privilégié.

Starbuck (1992) a distingué au sein de l'économie fondée sur la connaissance des entreprises intenses en technologie et des entreprises intenses en connaissance qui font appel toutes les deux aux salariés qualifiés sauf que les premières le font en raison de la complexité de l'outil de production et les secondes parce que la ressource humaine qualifiée est l'actif principal de création de valeur. Ce qui différencie les deux entreprises c'est que l'une est faiblement intense en ressources humaines remplacées par une technologie sophistiquée, l'autre est fortement intense en ressources humaines qualifiées. Cette distinction induit une gestion des ressources humaines différente ; elle est soit protectrice soit innovatrice, comme le montre le tableau qui suit :

		Facteur de compétitivité	
Intensité en capital humain	Faible	Compétitivité-coût Industrie intense en capital technique <b>GRH optimisatrice</b>	Compétitivité- qualité Industrie intense en technologie <b>GRH protectrice</b>
	Fort	Industrie intense en travail <b>GRH flexibisatrice</b>	Industrie intense en connaissances <b>GRH innovatrice</b>

**Tableau 1:** combinaison ressources et management stratégique des ressources humaines

Source : Ferrary (2010, p. 109)

### **1.1. GRH protectrice : entreprise intense en technologies**

Assurer une gestion protectrice des ressources humaines correspond à des secteurs d'activité où l'innovation et la créativité sont au cœur de la compétitivité de l'entreprise. Ce besoin sans cesse d'innover qui mobilise des connaissances spécifiques induit des investissements importants en formation. Le défi auquel est confronté la GRH dans les entreprises intenses en technologie est la mobilisation

d'individus hautement qualifiés et faiblement contrôlables. Par conséquent, les pratiques de GRH s'orientent vers une pratique d'incitation et non de contrôle. La stratégie d'incitation se concrétise à travers deux leviers : d'une part, verser des rémunérations élevées, d'autre part, offrir un emploi stable (CDI) et un marché de travail interne aux salariés qui leur permettraient de développer une attitude coopérative et assurer la prospérité de l'entreprise (Williamson, 1999).

Face à la fluctuation de l'activité, l'ajustement des ressources humaines se fait par le biais de la flexibilité interne. En période de baisse d'activité, l'entreprise conserve et forme les salariés temporairement en sureffectif car les coûts de formation et de sureffectifs sont inférieurs aux coûts de perte de productivité qui résulte de l'indisponibilité immédiate de salariés qualifiés en période de forte conjoncture. Cette politique prône donc la préservation des connaissances stratégiques qui assure une cohérence entre l'avantage concurrentiel recherché et les pratiques de GRH.

## **1.2. GRH innovatrice : entreprise intense en connaissances**

Les ressources humaines dans ces entreprises sont considérées à la fois comme coût, vu les salaires versés (qualifications fortes) et comme ressource stratégique, principale créatrice de valeur (banque d'affaire, conseil, service informatique). Afin d'avoir un avantage concurrentiel par la différenciation de l'offre, l'entreprise intense en connaissance joue sur son attractivité sur le marché du travail. Pour ce faire, elle met en place une politique de recrutement et une politique de rétention des ressources humaines distinguée. Vouloir attirer les meilleurs, les garder et les motiver et en même temps vouloir contrôler les coûts salariaux conduisent à la complexification des pratiques de GRH voire même d'en inventer de nouvelles....

## **1.3. Pratiques managériales du capital humain dans les entreprises du savoir**

Dans ce point, nous sommes amenés à présenter les pratiques de gestion des ressources humaines en abordant de manière succincte les principales d'entre elles en l'occurrence l'évaluation, le recrutement, la formation, la rémunération et l'environnement immédiat du travail.

### **1.3.1. Evaluation et sélection**

Les méthodes de sélection des meilleures compétences à intégrer dans l'entreprise ne se basent pas uniquement sur les connaissances techniques mais surtout sur l'harmonisation des individus avec la culture organisationnelle (valeur et compétences clés) ainsi que le sens du travail en équipe. L'évaluation est plutôt intuitive, c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'instruments bien définis pour mesurer avec plus d'objectivité les critères visés. Cependant, de nombreux auteurs ; Le Boterf (1990), Gilbert et Thionville (1990) défendent l'idée que l'évaluation des compétences des individus se fait en se référant à un emploi type ou à un référentiel de compétences. Des écarts sont, par la suite, dégagés entre les compétences requises et les compétences réelles qui serviront à motiver les plans de formation.

### **1.3.2. Recrutement**

Les entreprises du savoir font appel à plusieurs modèle de recrutement des hauts cadres à savoir modèle des concours qui consiste à filtrer selon des critères déjà préétablies ; modèle des élus qui se traduit par la gestion des carrières et le développement du potentiel d'un certain nombre de salariés préalablement choisis ; modèle professionnel où l'importance est davantage accordée au jugement du responsable hiérarchique et les pairs ; modèle de cueillette assuré par « un chasseur de tête ».

### **1.3.3. Formation**

La difficulté d'attraction et de fidélisation des salariés à potentiel fait que les organisations leur mettent à disposition des postes offrant les perspectives de développement personnel et professionnel les plus attrayantes (Werbel et al., 1996). Roussillon (2006) affirme que pour développer les connaissances des cadres à potentiel, l'entreprise recourt au changement de postes, de filiales et parfois même de métier. Cela stimule des compétences différentes, permet de constituer un réseau interpersonnel ainsi qu'une compréhension globale de l'entreprise. La formation tout au long de la vie étant une pratique courante, les cadres bénéficient d'une formation spécifique qui leur permettrait non seulement d'acquérir de nouvelles connaissances mais aussi d'apprendre à introduire de nouvelles méthodes de travail et de management.

#### **1.3.4. Rémunération**

La rémunération a comme unité d'analyse, l'individu ou le groupe dans le cas de travail en équipe plutôt que le poste de travail. Le risque est partagé entre l'employé et l'employeur, le marché est utilisé comme référence pour fixer le prix du travail pour contrer le nomadisme professionnel. La rémunération est davantage orientée vers le long terme (Diaz et Gomez-Mejia (1997). Par ailleurs, tout en ayant un salaire de base presque identique aux autres entreprises du secteur, les entreprises qui emploient des salariés très compétents se rattrapent grâce à des stock-options. En nous référant aux résultats d'études empiriques, une offre salariale supérieure à la moyenne qu'elle soit fixe ou variable a un impact positif sur la fidélisation des salariés.

#### **1.3.5. Environnement immédiat du travail**

Nombreuse les entreprises qui procèdent à des enquêtes de satisfaction auprès de leur personnel. Pour Landier (2008, p. 133), « Cette tendance s'explique tout d'abord par la faible fiabilité des informations qui remontent à la direction par le

biais des représentants du personnel. Par ailleurs, l'encadrement est de plus en plus concentré sur les objectifs de résultats qui lui sont assignés et n'a souvent ni le temps ni la formation qui lui permettrait de détecter les premiers signes d'une altération du climat social ». Ces enquêtes de satisfaction sont semblables aux enquêtes de marketing effectuées auprès des consommateurs. Leur objectif consiste à savoir si les salariés sont satisfaits ou non des conditions de travail que leur offre l'entreprise.

Pour satisfaire les travailleurs détenteurs de savoir, des conditions assez particulières leurs sont offertes en l'occurrence : leur créer un environnement apprenant en encourageant l'expérimentation, en tolérant l'échec et en leur fournissant des équipements technologiques. En somme, déployer la créativité de cette catégorie de travailleurs passe par une ambiance et des conditions de travail particulières : créer des espaces collaboratifs et des outils technologiques associés, un environnement calme et peu distrayant d'un côté et des espaces de détente d'un autre côté. De manière générale, ces salariés s'épanouissent davantage dans les petites et moyennes entreprises que dans de grands groupes.

A partir de ces pratiques nous avons élaboré un questionnaire qui regroupe 128 variables remis au DRH des entreprises de notre échantillon.

## **2. Résultats de l'étude et discussion**

Avant d'entamer l'analyse des données collectées auprès de l'échantillon enquêté, nous allons présenter les caractéristiques des entreprises étudiées. L'effectif de l'échantillon est égal à 23 entreprises sur une population cible de 213 entreprises. Cette population cible est constituée selon divers critères : elle relève des secteurs employant des salariés hautement formés (industrie pharmaceutique, automobile, chimie... (Voir supra)), elle regroupe des entreprises ayant plus de 50 salariés, car c'est dans ces entreprises qu'on a plus de possibilité d'étudier des

pratiques de gestion des ressources humaines plus formalisées et structurées. Par ailleurs nos entreprises sont implantées dans la région Nord Centre. En effet, cette région rassemble à elle seule 85,05 % de l'ensemble des entreprises.

Après la collecte des données, nous les avons traitées grâce au logiciel SPSS 21. Dans ce travail, nous avons pour ambition de prendre connaissance des pratiques de gestion du capital humain telles qu'elles sont adoptées par les entreprises enquêtées et leur influence sur l'innovation. Pour ce faire, nous avons calculé un coefficient de corrélation non paramétrique bivariée (R de Spearman et/ou le Tau B de Kendall) grâce au logiciel SPSS21, pour les variables relatives à l'évaluation, recrutement, formation, rémunération et la variable innovation (voir tableau 2). Ces coefficients sont adaptés à nos variables (qualitatives nominales ou ordinales) et à un échantillon de petite taille.

<b>Variables</b>		
<b>Gestion du capital humain</b>		<b>Innovation</b>
<b>Évaluation des compétences</b>	Évaluation basée sur les connaissances technique	1 (-)
	Évaluation basée sur l'habilité interpersonnelle et travail en équipe	0
	Évaluation centrée sur le sens de responsabilité et d'adaptabilité	0
	Affinité du candidat à la culture de l'entreprise	0
	Sélection par entrevue individuelle	1 (-)
	Sélection par entrevue en comité	0
	Porter une attention particulière aux plus compétents des salariés	0
<b>Outils d'Acquisition des compétences</b>	Grille d'évaluation	0
	Modèle de profil de poste	0
	Référentiel métier	0
	Référentiel compétences	0
<b>Développement des compétences</b>	Cadence de la formation	0
	Budget de la formation	0

	Mesurer l'impact de la formation	0
	GPEC	
	Besoins en formation émanent du salarié	0
	Besoins émanent à partir du référentiel compétence	0
	Besoins émanent de la direction générale	0
	Disposer d'un centre de formation	1 (+)
	Acquisition de nouvelles compétences par des cours	0
	Par la formation sur le tas	0
	Par la rotation du personnel	1 (+)
	Par des conférence et séminaires	0
	Par les cercles de qualité	0
	Par l'autoformation	0
<b>Rétribution des compétences</b>		
	Rémunération selon le poste	0
	Rémunération selon la contribution individuelle	1 (-)
	Selon l'ancienneté	0
	Selon la contribution collective	0
<b>Environnement immédiat du travail</b>		
	Aucun conflit	0
	Turn over	0
	Evaluation des risques liés au travail	0
	Réaliser des enquêtes pour apprécier le climat social	0

**Tableau 2:** corrélation entre les pratiques de gestion du capital humain et l'innovation

Source : données de l'enquête

0 signifie qu'il n'y a pas de corrélation entre les deux variables.

1 signifie que les deux variables sont corrélées.

Les signes + et – permettent de savoir si l'influence est positive ou négative.

A partir du tableau ci-dessus, nous constatons qu'uniquement quatre variables ont un lien avec la variable innovation à savoir : l'évaluation basée sur les connaissances techniques, sélection par entrevue individuelle, développement des compétences en ayant son propre centre de formation, acquisition de nouvelles compétences par la rotation du personnel et la rémunération selon la contribution individuelle. Parmi ces variables, deux d'entre elles : disposer d'un centre de

formation et acquisition de nouvelles compétences par la rotation du personnel influent positivement sur l'innovation.

Les pratiques de gestion du capital humain dans les entreprises enquêtées sont faiblement mobilisatrices afin de créer l'échange et le partage du savoir et par ricochet l'innovation. Dans les entreprises fondées sur la connaissance l'innovation est une condition de survie et non une source d'avantage compétitif (Dibiaggio et Meschi, 2010). L'étude de la corrélation entre les variables de la gestion du capital savoir dans les entreprises de notre échantillon et la variable innovation illustre que la rotation du personnel et disposer d'un centre de formation ont un impact positif sur l'innovation. D'autres ont un effet inverse : l'évaluation basée sur les connaissances techniques, sélection par entrevue individuelle et la rémunération individuelle. Cette situation montre que le management de la ressource humaine qualifiée adoptée par les entreprises enquêtées peut constituer un frein pour stimuler la créativité des salariés. Par ailleurs, le style de management des entreprises enquêtées est contraignant. Carnoy (1995) précise que la meilleure allocation des ressources dans les entreprises basées sur le savoir n'est possible que dans le cas où le salarié ne travaille pas sous contraintes ou ordres provenant de la direction. Il conditionne, donc, l'influence du capital humain sur l'innovation par l'autonomie dans l'exercice des activités.

Reprenons à présent les hypothèses posées précédemment une par une, pour soit les infirmer ou les confirmer.

**Hypothèse 1 :** l'évaluation des compétences adaptée aux entreprises basées sur les connaissances influent positivement sur leur capacité d'innovation. Cette hypothèse est infirmée dans le sens où les entreprises enquêtées adoptent certaines pratiques d'évaluation qui vont dans le sens inverse soit en n'ayant aucun effet sur la créativité soit en l'influant négativement et cela en inhibant l'esprit de création.

**Hypothèse 2 :** savoir recruter les meilleures compétences contribue à l'innovation dans les entreprises du savoir. Cette hypothèse n'est pas vérifiée. En effet, les entreprises qui nous intéressent dans ce travail semblent recruter leurs salariés à haut potentiel sans leur accorder un intérêt particulier en optant pour des outils de recrutement inadaptés à leur spécificité.

**Hypothèse 3 :** le développement des compétences à travers la formation a un impact sur la créativité au sein des entreprises du savoir. Cette hypothèse est partiellement vérifiée : il existe bien un lien entre ces deux variables : disposer d'un centre de formation et adopter une méthode de formation basée sur la rotation des salariés et la variable innovation. Quant aux autres facteurs de développement des compétences à savoir le budget et la cadence de la formation ainsi que les moyens mobilisés pour l'acquisition de nouvelles compétences, ils ne semblent pas avoir d'effet sur l'innovation dans les entreprises étudiées.

**Hypothèse 4 :** adopter des pratiques de rémunération qui s'accommodent aux particularités des salariés à haut potentiel incite à l'innovation. L'hypothèse n'est pas vérifiée dans la mesure où la rétribution des compétences selon la contribution collective (vu que l'innovation est l'apanage d'un groupe d'individu et rarement un travail d'une seule personne) n'a aucun lien avec la créativité dans les entreprises qui nous intéressent dans cette recherche. La rémunération selon la contribution individuelle réduit les capacités créatrices des salariés les plus innovants.

**Hypothèse 5 :** offrir un cadre de travail serein aux salariés permet de stimuler leur créativité. L'hypothèse est non vérifiée. L'environnement immédiat dans lequel baignent les salariés n'est pas un facteur qui avantage l'esprit de créativité chez les plus compétents dans l'entreprise.

## **Conclusion**

Les entreprises prennent de plus en plus conscience de l'enjeu de l'investissement dans les compétences de leurs salariés considérées comme une arme concurrentielle stratégique. Cette prise de conscience interpelle la communauté scientifique qui, bien que non constitué en un corpus théorique bien défini, n'en converge pas moins quant au fait que les salariés qui détiennent le savoir dans l'entreprise devraient faire l'objet d'un management bien spécifique adapté à leur particularité (besoin accru en formation, autonomie du travail, travail en équipe, rémunération individuelle et collective...). Ces pratiques distinctives du management du capital humain permettent de le fidéliser et de capitaliser ses connaissances afin de l'orienter vers plus de créativité et d'innovation. Donc le premier rôle de la fonction ressources humaines est de faciliter la création d'une culture de l'innovation en identifiant lors du processus de recrutement les meilleures compétences, en les maintenant de façon stable et durable, en développant leur savoir et en leur offrant un cadre qui stimule leur créativité.

Les résultats auxquels nous avons aboutis suite à l'étude de terrain ne semblent pas corroborer ces conclusions car les entreprises enquêtées adoptent des procédés managériaux qui ont tendance à s'orienter davantage vers une gestion « classique » de leurs ressources humaines stratégiques que vers un particularisme managérial. Ce modèle de management n'a que de faibles effets sur l'innovation. Sur trente-cinq variables étudiées, uniquement cinq ont un lien avec la variable innovation. Deux d'entre elles (disposer de son propre centre de formation et la formation par la rotation du personnel) contribuent positivement à l'innovation.

Ces conclusions ne sont cependant pas généralisables en raison de la taille de l'échantillon qui ne permettrait pas de les transposer sur l'ensemble de la population d'entreprises basées sur le savoir.

### **Références bibliographiques**

1. Allani, S. N., Arcand, M., Bayad, M. (2003). Impact de la gestion stratégique des ressources humaines sur l'innovation » conference paper, repéré à :
2. <https://www.researchgate.net/publication/280945654>.
3. Boulding, K. (1966). The Economics of Knowledge and the Knowledge of Economics. American Economic Review, 56 (2), 38-60.
4. Carnoy, M. (1995). Structural adjustment and the changing face of education. International labor review, 134 (6), 22-38.
5. Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. American Journal of Sociology. Vol. 94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure, pp. 95-120.
6. Diaz, M. D., Gomez-Mejia, L. (1997). The effectiveness of organization-wide compensation strategies in technology intensive firm. The journal of high technology management research, 8 (2), 301-311.
7. Dibiaggio, L. Meschi, P.X. (2010). Le management dans l'économie de la connaissance : des clés pour comprendre les nouveaux modèles. Paris: Edition Pearson Education.
8. Drucker, P. (1998). The coming of the new organization, Harvard Business Review. Harvard Business School Press, (1-19) Janvier-Fevrier, repéré à [www.csis.ysu.edu/.../The\\_Coming\\_of\\_the\\_New\\_Organization.PDF](http://www.csis.ysu.edu/.../The_Coming_of_the_New_Organization.PDF).
9. Drucker, P. (1999). Le savoir : nouveau défi pour l'entreprise. Expansion Management Revue (52), 56-70.
10. Drucker, P. (1999a). L'émergence de la nouvelle organisation. Harvard Business Review, Le Knowledge Management, Paris: Editions d'Organisation.
11. Drucker, P. (1999b). L'avenir du management selon Drucker, traduction de Jacques Fontaine, Paris : Village Mondial.
12. Foray, D. (2001). L'économie de la connaissance. Paris : Edition La découverte coll. Repère.
13. Fourmy, M. (2012). Ressources humaines, stratégie et création de valeur : vers une économie du capital humain. Paris : Edition Maxima.

14. Gilbert, P., Thionville, R. (1990). *Gestion emploi et évaluation des compétences* » Paris : Edition Est.
15. Gimeno, J., Folta, T., Cooper, A. et Woo C. (1997). *Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms*”, *Administrative Science Quarterly*, 42 (4), 750-783.
16. Gorz, A. (2003). *L’immatériel*. Paris : Edition Galilée.
17. Guilhon, B. (2004). *Les marchés de la connaissance*. Paris : Edition Economica.
18. Guilhon, B. (2012). *Le paradoxe de l’économie du savoir*. Paris : Edition Lavoisier.
19. Hounkou, E., (2011). *Les pratiques de gestion des ressources humaines et les performances des entreprises béninoises: une analyse par la méthode de corrélation canonique*. *Revue internationale sur le travail et la société*, 9 (1), 17-40.
20. Le Boterf, G. (1990). *Comment investir en formation*. Paris : Edition d’Organisation.
21. Landier, H. (2008). *Evaluer le climat social de votre entreprise, mesurer le désengagement et y remédier*. Paris : Edition d’Organisation.
22. Léné, A. (2005). *L’éducation, la formation et l’économie de la connaissance : approches économique*. *Education et sociétés*, 1(15), 91-103.
23. Machlup, F. (1973). *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*
24. *Paperback*”. Princeton University Press, repéré à <https://press.princeton.edu/titles/1510.html>.
25. Nelson, F. et Phelps, E. S. (1966). *Investment in human technological diffusion and economic*
26. *growth*. *The American economics review*, 56 (1 / 2), 65-75.
27. Roussillon, S. (2006). *La gestion des cadres à potentiel*. *Encyclopédie des ressources humaines*. Paris : Vuibert, 2<sup>ème</sup> édition.
28. Strabuck, W. (1992). *Learning by knowledge-intense firms*. *Journal of management studies*, 29
29. (6), 713-740.
30. Thurow, L. (1972). *Education and Economic Equality*. *The Public Interest*, (28), 66-81.
31. Welch, F. (1970). *Education in production*. *Journal of political economy*. 78 (1), 35-59.

32. Werbel, J., Landau, J. et Decarlo, T.E. (1996). The relationship of pre-entry variable to early employment organizational commitment” The journal of Personal sally and sales management. (16), 23-35.
33. Williamson, O.E (1999). Strategy research: governance and competence perspective. Strategic management journal, (20), 1087-1108.