

Construire et développer la compétence d'innovation de l'entreprise : cas de deux SSII tunisiennes*

[Communication présentée au colloque « Organisation et Systèmes d'information »

22 & 23 février 2007]

Bassem LABIDI

Doctorant, Université de Tunis
bassem.labidi@laposte.net

Férid ZADDEM

Maître de conférences, Université de Manouba
zaddem_f@yahoo.fr

RESUME

L'objectif de cette communication est double. D'une part, nous visons à proposer une nouvelle définition opérationnelle de l'innovativité organisationnelle. Cette dernière, étant dépendante de certaines variables organisationnelles, individuelles et environnementales, se mesure par le nombre et la vitesse des adoptions (Wolfe, 1994). Cette manière de définir opérationnellement l'innovativité organisationnelle ne renseigne pas et n'enseigne pas sur les modalités par lesquelles on peut l'influencer et la manipuler. Par conséquent, elle apparaît comme une boîte noire dont on reconnaît l'importance mais sans savoir ce qui la rend importante. Par contre, quand on envisage l'innovativité organisationnelle du point de vue des ressources et des compétences de l'entreprise, il serait possible de comprendre sa dynamique interne et dissiper, ainsi, l'obscurité qui règne dans cette boîte noire. D'autre part, nous aspirons à expliquer comment se construit la compétence d'innovation de l'entreprise à partir de ses ressources humaines, ses compétences managériales et sa culture. Nous mettons davantage l'accent sur les compétences humaines parce qu'il s'avère que ces ressources forment la richesse la plus importante de l'entreprise.

MOTS-CLES :

Innovation, innovativité organisationnelle, compétence d'innovation, GRH, leadership, culture organisationnelle.

ABSTRACT:

This paper has two objectives. In one hand, we aim to propose a new operational definition of the organisational innovativeness. The latter, as it depends on organisational, individual and environmental variables, it is measured by the number and the speed of adoptions (Wolfe, 1994). Defining operationally organisational innovativeness in this way, it does not inform and learn us about the modes by which it can be influenced and manipulated. Consequently, it is like a black box that its importance is undoubtedly recognized, but we can not know about its determinants. In contrary, when we view the organisational innovativeness through the lens of the firm resources and competences, it would be possible to understand its internal dynamic and, thus dissipate the black box's darkness. In the other hand, we aspire to explain how the firm's innovation capability builds on human resources, managerial competences and organisational culture. We emphasize on human competencies as they are the most important firm's resources.

KEYWORDS:

Innovation, organisational innovativeness, innovation capability, HRM, leadership, organisational culture.

* Cette communication est la synthèse d'un travail académique : mémoire de mastère « Gestion des Ressources Humaines et Compétence d'Innovation » soutenu, le 10 octobre 2006 à l'ISG de Tunis, par le premier auteur sous la direction du deuxième.

INTRODUCTION

L'innovation représente un levier du progrès à l'échelle macroéconomique et sociale. Elle permet aux entreprises privées et publiques de répondre plus efficacement aux demandes des partenaires et surtout à celles des clients. De la sorte, ces entreprises contribuent à la réalisation de la prospérité économique et sociale du pays, et par là même garantissent leur pérennité. Subséquemment, la prospérité des entreprises ne serait pas sans impact sur les problèmes sociaux. C'est ainsi, par exemple, que les entreprises seront à même de se développer et, du coup, d'offrir de nouveaux emplois. De plus, les chercheurs en management peuvent avoir un intérêt à étudier l'innovation pour montrer aux entreprises les voies leur permettant de dégager des avantages compétitifs. En effet, l'innovation est une source d'avantage compétitif dans la mesure où ce dernier « [...] naît dès qu'une entreprise découvre une manière nouvelle et plus efficace que les autres d'aborder une industrie et qu'elle est capable de concrétiser cette découverte [...] » (Porter, 1993, p. 48). Ainsi, l'innovation demeure un thème intéressant à étudier du fait de son impact sur tous les domaines économique, managérial et sociologique. Et, le paysage socio-économique caractérisant la dernière décennie du XX^{ème} siècle et le début du XXI^{ème} siècle interpelle davantage les chercheurs et les praticiens en management à étudier l'innovation, et notamment à montrer à ces derniers comment forger une compétence d'innovation. Dans un monde où la concurrence est mondiale et féroce et où l'avantage compétitif de la firme est désormais tributaire de sa capacité à satisfaire les besoins des consommateurs en leur proposant toujours des nouveautés dans les produits et les services, la capacité à innover ou l'innovativité organisationnelle (Schwabsky *et al.*, 2004) est devenue une compétence que l'entreprise se doit de construire et de se forger (Billé et Soparnot, 2005). La compétence d'innovation qui est la capacité de l'entreprise à innover en s'appuyant sur ses ressources, confère à celle-ci un rôle actif dans et sur son environnement. La théorie évolutionniste laisse penser que l'entreprise est un maillon de la sphère économique qui réagit et s'adapte à son environnement. Or, pour que l'entreprise puisse dépasser cette situation et devienne capable de créer de la valeur et innover, elle se doit de construire une compétence d'innovation.

Dans la littérature spécialisée, la compétence d'innovation est étudiée en mobilisant la théorie des ressources comme cadre d'analyse. Plus particulièrement, les travaux de recherche les plus récents (Billé et Soparnot, 2005 ; Dougherty *et al.*, 2004, 2005) mobilisent encore l'approche basée sur la connaissance pour étudier la compétence d'innovation. Certes, la connaissance confère à l'entreprise le pouvoir à innover. Cependant, nous pensons que cela n'est pas suffisant ; il faut en sus le vouloir innover. Ces deux conditions sont nécessaires simultanément pour construire une compétence d'innovation, et l'approche basée sur la connaissance s'avère inadéquate pour intégrer ces deux ingrédients organisationnels. Ainsi, nous mobilisons l'approche basée sur les compétences que nous pensons être appropriée à cet égard.

L'objectif de cette communication est double. D'une part, nous visons à proposer une nouvelle définition opérationnelle de l'innovativité organisationnelle. Cette dernière, en tant que variable dépendante de certaines variables organisationnelles, individuelles et environnementales, se mesure par le nombre et la vitesse des adoptions (Wolfe, 1994). Cette manière de définir opérationnellement l'innovativité organisationnelle ne renseigne pas et n'enseigne pas sur les modalités par lesquelles on peut l'influencer et la manipuler. Par conséquent, elle apparaît comme une boîte noire dont on reconnaît l'importance mais sans savoir ce qui la rend importante. Par contre, quand on envisage l'innovativité organisationnelle du point de vue des ressources et des compétences de l'entreprise, il serait possible de comprendre sa dynamique interne et dissiper, ainsi, l'obscurité qui règne dans cette boîte noire. D'autre part, nous aspirons à expliquer comment se construit la compétence d'innovation de l'entreprise à partir de ses ressources humaines, ses compétences managériales et sa culture. Nous mettons davantage l'accent sur les compétences humaines parce qu'il s'avère que ces ressources forment la richesse la plus importante de l'entreprise.

Pour répondre à cette problématique, dont les éléments de réponse présentent des intérêts théorique et pratique, nous avons mené une étude empirique au sein de deux entreprises tunisiennes opérant dans le secteur des hautes technologies appelées Sociétés de Services et d'Ingénierie Informatique (SSII). Le choix porté sur les SSII se justifie par le fait qu'elles opèrent dans un secteur caractérisé par une évolution et un foisonnement rapide de nouvelles technologies, et donc elles sont susceptibles d'être constamment innovantes, et que ce secteur est devenu la caractéristique distinctive du postmodernisme. Ce travail de recherche sera donc présenté de la manière suivante. Dans une première section, nous définirons les concepts d'innovation, innovativité et compétence d'innovation. Dans ce sens, nous présentons la compétence d'innovation comme fond et fondement de l'innovativité organisationnelle. Dans une deuxième section, nous élaborerons un cadre théorique et un modèle théorique expliquant la construction et le développement de la compétence d'innovation. Enfin, dans une troisième section nous présenterons les éléments méthodologiques, l'analyse des données empiriques et les résultats de la recherche. Une conclusion permettra de récapituler ce travail de recherche.

1. INNOVATION, INNOVATIVITE ET COMPETENCE D'INNOVATION

Le concept d'innovation est hétéroclite et ambigu. Il suffit de se rappeler l'expression de Schumpeter (1935), l'innovation est une « destruction créatrice », pour s'en rendre compte. L'innovation est une destruction dans la mesure où elle consiste à abandonner et dépasser un modèle traditionnel. Néanmoins, cette destruction naît d'un souffle de créativité car elle crée une nouveauté ; une nouveauté généralement positive (Alter, 2002). L'innovation est, donc, synonyme de quelque chose de positif, apportant une

amélioration à la vie des gens. Le concept d'innovation, enregistre à son actif une multitude de définitions. Elles sont multiples parce que les angles d'étude sont variés : l'école de la créativité, les tenants du management du savoir, les économistes, les spécialistes du marketing, etc.

Selon l'Oxford Advanced Learner's Dictionary (1995), innover c'est « introduire de nouvelles idées, méthodes, etc. » (p. 614). Knight (1967) définit l'innovation comme étant « l'adoption d'un changement qui est nouveau pour une organisation et son environnement » (p. 478). Pour Sérieyx (1987), l'innovation est l'incarnation concrète des idées brillantes émanant de la créativité et de l'inventivité. Barreyre (1980) définit l'innovation comme étant « la mise en application originale et porteuse d'une découverte, d'une invention ou simplement d'un concept » (p. 9). L'OCDE (1997) propose la définition suivante : l'innovation technologique de produit et de procédé réfère aux « produits et procédés technologiquement nouveaux ainsi que les améliorations technologiques importantes de produits et de procédés qui ont été accomplis » (p. 36).

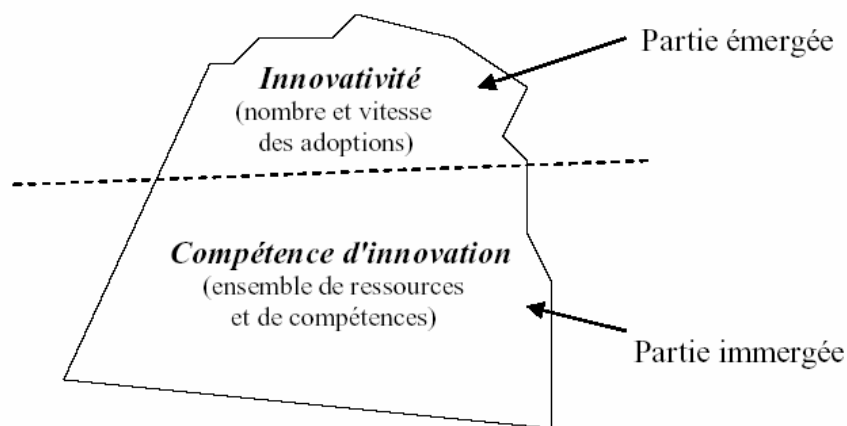
Pour nous, « l'innovation est le fait d'inventer et/ou adopter une idée ingénieuse, la concrétiser et la commercialiser auprès d'un marché cible. La résultante du fait d'innover est également appelé innovation ». Autrement dit, l'innovation est un processus et un output. Les innovations conçues ailleurs et adoptées par une entreprise sont, selon l'OCDE (1997), des innovations pour cette entreprise. Nous souscrivons à cette affirmation.

Dans le domaine de l'innovation, Wolfe (1994) a dégagé trois courants de recherche : la recherche sur la diffusion de l'innovation, la recherche sur le processus d'innovation et la recherche sur l'innovativité organisationnelle. Dans cette recherche, il est fait appel à ce dernier courant. L'innovativité revêt trois sens : une ouverture aux nouvelles idées et pratiques, une capacité pratique à implanter et innover, et une mesure de l'orientation de l'organisation envers l'innovation et une mesure de sa nouveauté (Schwabsky *et al.*, 2004).

Avec la montée du modèle des ressources et des compétences (Amit et Schoemaker, 1993 ; Barney, 1991 ; Dierickx et Cool, 1989 ; Grant, 1991 ; Hamel et Prahalad, 1995 ; Penrose, 1959 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Ricardo, 1817 ; Schumpeter, 1935 ; Wernerfelt, 1984), le concept de compétence d'innovation de l'entreprise a vu le jour. Dans sa typologie des courants de recherche sur l'innovation, Wolfe (1994) intègre les ressources de l'entreprise parmi les variables explicatives du processus d'innovation uniquement, et ne les fait pas figurer parmi celles de l'innovativité. De notre part, nous pensons que les ressources et les compétences fondent l'innovativité et on parle désormais de compétence d'innovation. Pour argumenter notre pensée, nous procédons ainsi : les termes se terminant par le suffixe "ité" (en anglais "*ness*") tel que complémentarité, compétitivité, innovativité... expriment la qualité, l'état ou le

caractère d'être de quelqu'un ou de quelque chose¹. Ainsi, l'innovativité exprime le caractère innovant d'une entreprise. Elle permet d'approcher l'innovation organisationnelle de l'extérieur et ne permet pas de pénétrer dans ses profondeurs et de la percer. Par contre, si on considère les ressources comme des variables explicatives de l'innovativité, il devient possible de parler de compétence d'innovation comme fond et fondement à l'innovativité. En bref, la compétence d'innovation c'est l'"être" et l'innovativité c'est le "caractère d'être" (voir la figure suivante).

Figure 1. La compétence d'innovation comme fond et fondement de l'innovativité organisationnelle



De la sorte, il devient possible d'agir sur l'innovativité en agissant sur la compétence d'innovation. Pour comprendre davantage la distinction que nous opérons entre innovativité et compétence d'innovation, nous faisons appel à une analogie avec le domaine de la génétique. Dans la génétique humaine, animale ou des plantes, les scientifiques distinguent entre le phénotype et le génotype. Le phénotype est l'« ensemble des caractères somatiques apparents d'un individu »². Il s'agit par exemple, de la couleur des yeux, la forme du visage, la taille, etc. Quant au génotype, il s'agit de l'« ensemble du matériel génétique porté par un individu »³. L'analogie consiste, donc, à assimiler l'innovativité au phénotype et la compétence d'innovation au génotype. D'une part, ce qui nous est apparent d'un individu c'est son phénotype c'est-à-dire les caractères ou les caractéristiques de son corps. Par analogie, l'observateur externe à l'entreprise remarque son degré d'innovativité en notant le nombre des produits ou services nouvellement commercialisés ou rendus. D'autre part, la science de la génétique a montré que les caractères somatiques d'un individu ne sont autres que l'expression d'un code génétique, communément appelé ADN⁴. Comme

¹ le Petit Larousse (1992) ; Oxford Advanced Learner's Dictionary (1995).

² le Petit Larousse (1992, p 752).

³ le Petit Larousse (1992, p 465).

⁴ ADN : Acide DésoxyriboNucléique.

ce dernier, qui représente la base aux caractères apparents, la compétence d'innovation fonde et sous-tend l'innovativité organisationnelle.

2. CADRE THEORIQUE

Dans les prochains développements, nous définirons la compétence d'innovation, montrerons son caractère dynamique et esquisserons un modèle théorique expliquant sa construction et son développement.

2.1. Définitions et dynamisme de la compétence d'innovation

La compétence d'innovation peut être classée parmi les compétences organisationnelles qui font référence aux dynamiques d'amélioration des activités organisationnelles. Elle est la « "capacité à réaliser une activité ou une tâche", comme mettre sur le marché de nouveaux produits ou services, développer de nouveaux procédés..., en s'appuyant sur un ensemble de ressources...» et de compétences (Billé et Soparnot, 2005, p. 9). Cette définition est large et permet, donc, d'intégrer tout type de ressources pour étudier la compétence d'innovation. Billé et Soparnot (2005) ont montré la manière par laquelle peut se forger la compétence d'innovation à partir de la connaissance client en tant que ressource d'innovation. D'une manière générale, la compétence d'innovation repose sur trois systèmes de connaissances : connaissance marchés, connaissance technologies et connaissance production (Dougherty *et al.*, 2004, 2005).

Pour Dougherty *et al.* (2005), la compétence d'innovation est dynamique lorsque « 1) les trois systèmes de connaissance co-évoluent dans le temps pour s'assortir aux opportunités émergentes, 2) les systèmes connaissances s'intègrent continuellement puisque chaque nouveau produit est une combinaison unique de ces trois systèmes ; et 3) chaque système connaissance se développe systématiquement étant donné que les clients et les technologies changent »⁵.

2.2. L'approche basée sur les compétences comme cadre d'analyse

La théorie des ressources est une théorie générique ; elle présente un large éventail d'approches dont on cite l'approche basée sur la connaissance, et plus récemment l'approche basée sur les compétences. Cette dernière avance l'hypothèse que les compétences de l'entreprise font sa force compétitive et lui procurent l'avantage concurrentiel durable. Dans la littérature managériale, on distingue entre deux acceptions de la notion de compétence, selon qu'on se met dans le domaine du management stratégique ou de la Gestion des Ressources Humaines (GRH). Cependant, ces deux acceptions sont à placer sur un même continuum,

⁵ Nous n'avons pas mis le numéro de la page à partir de laquelle cette citation a été tirée parce que nous disposons d'une version Word de l'article, que le premier auteur nous a envoyé par e-mail.

dont elles forment les deux extrémités : la compétence en GRH renvoie aux capacités et talents humains qui représentent le niveau individuel de celle-ci, et la compétence en management stratégique fait référence à la compétence organisationnelle c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à réaliser une activité ou une tâche en s'appuyant sur ses ressources. La compétence organisationnelle correspond, ainsi, au niveau organisationnel de la compétence. Dans ce travail de recherche, les deux acceptions sont retenues ainsi que la définition suivante de la compétence : « un ensemble de dimensions de performance observables, incluant la connaissance individuelle, habiletés, attitudes, et comportements, ainsi que, équipe collective, processus, et capacités organisationnelles, qui sont reliés à une performance élevée, et qui procurent à l'entreprise un avantage compétitif soutenable » (Athey et Orth, 1999, p. 216)⁶.

Le continuum de la notion de compétence se justifie davantage dans le cas des compétences clés de l'entreprise. Hamel et Prahalad (1995) et Prahalad et Hamel (1990) ont proposé aux managers praticiens de prendre en main l'avenir de leurs entreprises en leur présentant celles-ci comme un ensemble de compétences clés (core competencies), et qu'ils définissent comme étant « l'apprentissage collectif dans l'organisation, et particulièrement comment coordonner diverses compétences de production et intégrer les multiples courants technologiques » (p. 82). La compétence d'innovation se trouve au cœur de la notion des compétences clés dans le sens où de la diversité des compétences techniques et de la multitude des courants technologiques résultent les innovations et nécessitent en amont des compétences managériales et humaines d'innovation (empowerment, autonomisation et responsabilisation, communication, créativité, exploration...). Par ailleurs, ces auteurs affirment que la gestion pratique des compétences clés nécessite leur décomposition, et que celle-ci doit se poursuivre jusqu'à arriver à identifier les talents humains qui les sous-tendent.

2.3. Déconstruction de la compétence d'innovation

La déconstruction signifie le « processus par lequel un ensemble construit, structuré, et notamment un ensemble abstrait, est détaillé en ses composants ; décomposition analytique » (Le Petit Larousse illustré, 1992, p. 307).

La construction et le développement de la compétence d'innovation relève du registre de la gestion. Selon Lamarque (2001), « l'étude des compétences peut se comparer bien souvent à une régression infinie, autrement dit, il est toujours possible de trouver un niveau supplémentaire d'explication de l'existence de

⁶ TRADUCTION.

l'avantage [compétitif] » (p. 80). Billé et Soparnot (2005) ainsi que Dougherty *et al.* (2005) ont étudié la compétence d'innovation, après sa déconstruction, dans une perspective axée sur les connaissances mobilisées. En d'autres termes, ces chercheurs ont cantonné l'étude de la compétence d'innovation à la seule contribution de la connaissance détenue par les individus. Nous ne doutons pas de l'importance de la connaissance pour la compétence d'innovation. Néanmoins, nous les critiquons sur le fait qu'ils n'envisagent pas la compétence humaine dans sa globalité. Plus explicitement, la connaissance n'est qu'une dimension de la compétence humaine à côté des dimensions savoir-faire et savoir-être. Ainsi, la déconstruction de la compétence d'innovation consiste à la détailler en ses composants à savoir les compétences humaines : savoir, savoir-faire et savoir-être.

En physique, le filament de tungstène utilisé dans les lampes électriques possède naturellement la propriété de l'incandescence. Cependant, pour que la lampe s'allume il faut qu'elle soit reliée à une source d'alimentation en courant électrique. Par analogie, les ressources humaines de l'entreprise détiennent, certes, les compétences incarnant la compétence d'innovation et nécessaires à l'innovation, mais pour mobiliser et développer ces dernières, il y a lieu de faire appel au management. Billé et Soparnot (2005) disent que « les ressources sont rarement productives à elles-seules » (p. 7). En effet, la performance économique de l'entreprise en termes de création de valeur économique est due non pas aux ressources en tant que telles, mais à leur management effectif et innovant (Mahoney, 1995)⁷.

Cette affirmation signifie que des entreprises possédant les mêmes ressources, déploient ces dernières de façons idiosyncrasiques. La conséquence sera, donc, que ces ressources produisent des services différents d'une entreprise à une autre. De ce fait, les déploiements créatifs des ressources résultent en des opportunités productives et des performances financières différentes, d'où les avantages compétitifs (Kor et Mahoney, 2004). De la sorte, le management apparaît comme une ressource ou une compétence de l'entreprise. Et, si les ressources humaines sont, dans une certaine mesure⁸, improductives en elles mêmes, elles nécessitent, alors, d'être gérées afin de tirer d'elles les services productifs à savoir les compétences individuelles d'innovation. D'où, l'intérêt des compétences managériales, en général, et de la GRH et de la culture de l'entreprise, en tant qu'outils managérial, en particulier.

⁷ Extrait de l'analyse faite par Mahoney (1995) sur la contribution de Penrose (1959) à la Resource-Based View.

⁸ S'il est possible de dire que les ressources organisationnelles, physiques, financières... de l'entreprise sont improductives en elles-mêmes, il est imprudent de l'affirmer dans l'absolu dans le cas des ressources humaines. En effet, les ressources humaines sont des ressources très particulières dans la mesure où c'est à travers elles que les autres ressources, compétences, et pratiques (organisationnelles, managériales, etc.) existent. Plus encore, la motivation intrinsèque, qui fait défaut chez les autres ressources de l'entreprise, pousse souvent les ressources humaines à ne pas être improductives.

2.4. Modèle théorique

Lado *et al.* (1992) ont développé un modèle basé sur les compétences managériales, ressources, transformationnelles et output (*Competency-Based Model*). La prémisse à la base de ce modèle est que les compétences managériales et la stratégie sont largement responsables de la réalisation, la transformation et l'orientation des ressources en vue de sélectionner les clients de manière à dégager un avantage compétitif soutenable (Lado *et al.*, 1992)⁹. Les compétences managériales renvoient au rôle du Top management dans la spécification de la vision, le choix de la stratégie et les actions permettant sa déclinaison opérationnelle. Le leadership y occupe une place centrale. Les ressources sont les actifs qui permettent à l'entreprise de devancer ses concurrents pour une période de temps durable. Les compétences transformationnelles sont celles requises pour convertir avantageusement les inputs en outputs : culture organisationnelle et compétence d'innovation. Enfin, les outputs sont non seulement les produits et services mais également renvoient à des éléments intangibles tels que la réputation, la qualité, le nom de marque et le réseau de négociation. Nous pensons que le Top management ne peut à lui seul attirer, transformer et orienter les ressources, notamment les ressources humaines. Les pratiques de GRH, et nous le croyons, doivent être mobilisées à côté du leadership et de la culture organisationnelle pour pouvoir construire la compétence d'innovation à partir des compétences humaines. De plus, la GRH oscillera entre la rubrique compétences transformationnelles et la rubrique compétences managériales. Elle fait partie des compétences transformationnelles dans la mesure où, à titre d'exemple, par l'évaluation, la formation et la promotion, elle transforme les compétences des hommes et les développe. Mais aussi elle fait partie des compétences managériales dans le sens où le manager doit avoir les compétences nécessaires pour gérer les hommes, et parce que dans une vision éclatée de la GRH, tout manager assure la gestion de ses collaborateurs. En outre, nous prônons l'idée selon laquelle les pratiques de GRH forment une grappe cohérente influençant la performance organisationnelle, en l'occurrence la compétence d'innovation, et doivent également être cohérente avec la culture de l'entreprise.

A travers une large revue de la littérature relative à des travaux de recherche en GRH, le comportement organisationnel, le management de l'innovation, le management des connaissances... nous avons dégagé huit propositions de recherche exprimant le rôle des compétences managériales et transformationnelles dans la construction et le développement de la compétence d'innovation. Ces propositions de recherche sont résumées dans le tableau suivant :

⁹ « The basic premise of the model is that managerial competencies and strategic focus are largely responsible for attracting specialized resources that are synergistically combined, transformed, and channelled to select clients in such ways as to generate a sustainable competitive advantage to the firm » (Lado *et al.*, 1992, p. 82).

Tableau 1. Propositions de recherche

P1 : Bien réalisé, le recrutement permet à l'entreprise d'intégrer des personnels créatifs et d'enrichir le capital compétences en intégrant des individus possédant les compétences techniques et relationnelles nécessaires à l'innovation.

P2 : Le Top management stimule chez les personnels un comportement de créativité et facilite l'expression des compétences sociales nécessaires.

P3 : La rétribution financière, la promotion et la formation stimulent chez les personnels un comportement de créativité.

P4 : L'autonomie au travail stimule chez les personnels des comportements de créativité et d'exploration.

P5 : Le travail en équipe et la mobilité interne contribuent au développement d'une compétence d'innovation parce qu'ils favorisent le partage et la création des connaissances.

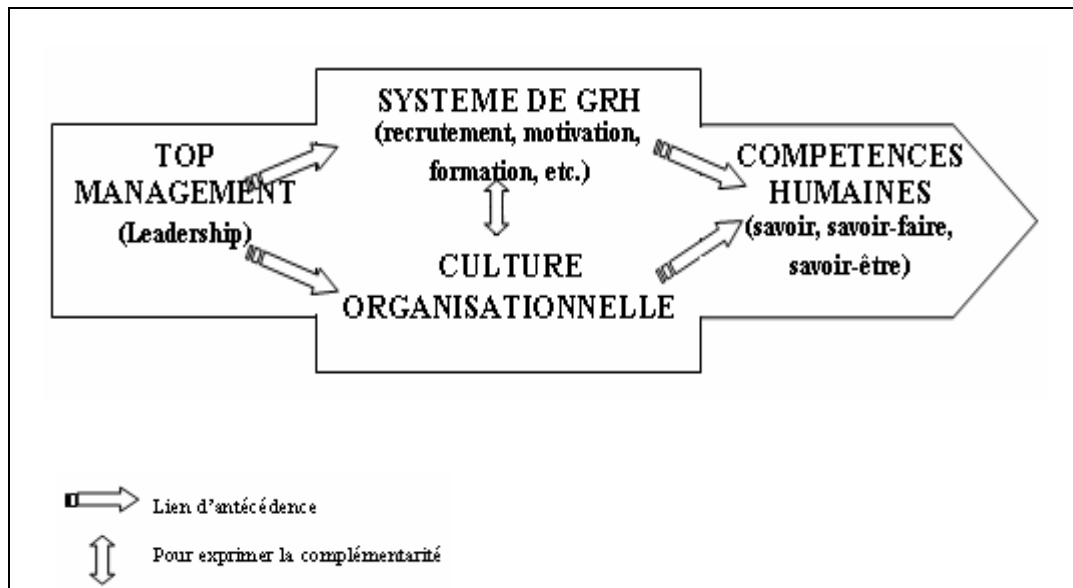
P6 : La formation formelle, le compagnonnage et l'apprentissage développent les savoirs et savoir-faire nécessaires à l'innovation.

P7 : Les pratiques de GRH susmentionnées et la culture organisationnelle, étant en grappe cohérente, contribuent à forger la compétence d'innovation de l'entreprise.

P8 : Le Top management est responsable de l'instauration du système de GRH et de la culture organisationnelle permettant la réalisation des compétences humaines incarnant la compétence d'innovation.

Ces propositions de recherche peuvent être synthétisées dans le modèle théorique suivant :

Figure 2. Modèle conceptuel de la recherche : Construction de la compétence d'innovation incarnée dans les compétences humaines



3. RECHERCHE EMPIRIQUE

Dans cette recherche, nous visons à expliquer, en vue de comprendre, la compétence d'innovation, sa construction et son dynamisme. Pour ce faire, nous adoptons les méthodologies préconisées par Yin (1984) et Miles et Huberman (2003).

3.1. Protocole de recherche

Yin (1984) préconise une méthode de l'étude de cas s'articulant en trois temps successifs : théorisation et problématisation, collecte et analyse d'informations relatives à un cas unique, analyse et comparaison multi-cas. Egalement, Miles et Huberman (2003) préconisent une méthodologie qui consiste, d'une part, à considérer un cadre conceptuel esquissé à partir des théories existantes, et d'autres part à recourir à des méthodes inductives. Ces méthodologies sont pertinentes et adéquates à notre recherche dans la mesure où elles sont appropriées à des recherches privilégiant la voie de l'exploration hybride reposant sur une logique adductive.

L'intérêt accordé à l'exploration hybride basée sur la logique adductive est qu'elle confère à la théorie un réalisme fort et permet une confrontation entre le modèle théorique de la recherche et les informations empiriques. Plus particulièrement à notre recherche, il était inapproprié de faire table rase sur toutes les contributions académiques sur les apports de la GRH en matière d'innovation et d'innovativité organisationnelle. C'est pour cette raison que nous les avons repris et intégré dans un modèle théorique, pour qu'il soit par la suite confronté aux données empiriques.

Relativement au pôle technique, pour reprendre l'expression de Lessard-Hébert *et al.* (1997), la stratégie d'accès au réel privilégiée est l'étude de cas. Nous avons mené deux études cas. Ils ont été traités comme deux expérimentations indépendantes et ce pour donner appui et confirmer davantage les résultats issus de la première étude de cas. Le protocole de recherche, appliqué identiquement dans les deux entreprises, est le suivant :

- Nous avons choisi deux entreprises tunisiennes opérant dans le secteur des SSII¹⁰, NetK et Nmédia¹¹, possédant des scores d'innovativité presque égaux (respectivement 86 et 86,8)¹².
- Collecte des données en respectant le principe de la triangulation des outils d'investigation : échelle de mesure PORGI, guide d'entretien et analyse de supports documentaires (sites web des entreprises).

¹⁰ SSII : Sociétés de Services et d'Ingénierie Informatique.

¹¹ Pour des raisons d'anonymat, ces raisons sociales ont été attribuées à ces deux entreprises.

¹² Nous avons utilisé l'échelle de mesure PORGI (Perceived Organizational Innovativeness) de Hurt et Teigen (1977).

- Nous avons interviewé cinq répondants dans chaque entreprise (durée d'entretien : de 30 à 60 mn).
- Guide d'entretien semi-structuré.

3.2. Analyse des données et résultats

Miles et Huberman (2003) fournissent des outils d'analyse de données empiriques, dans le cadre de recherche qualitative, intéressants. Nous avons utilisé, notamment les matrices à groupements conceptuels, les matrices de rôle, et les matrices des effets, ainsi que la schématisation en fragments causaux pour aboutir à l'élaboration de diagrammes causaux. Les matrices à groupements conceptuels nous ont permis de regrouper et de catégoriser les données empiriques en des concepts et des catégories de concepts. Ensuite, nous avons identifié les relations causales et/ou d'antécédence qui existent entre les concepts identifiés. Pour les deux entreprises nous avons déterminé presque les mêmes concepts et catégories de concepts (voir tableau suivant).

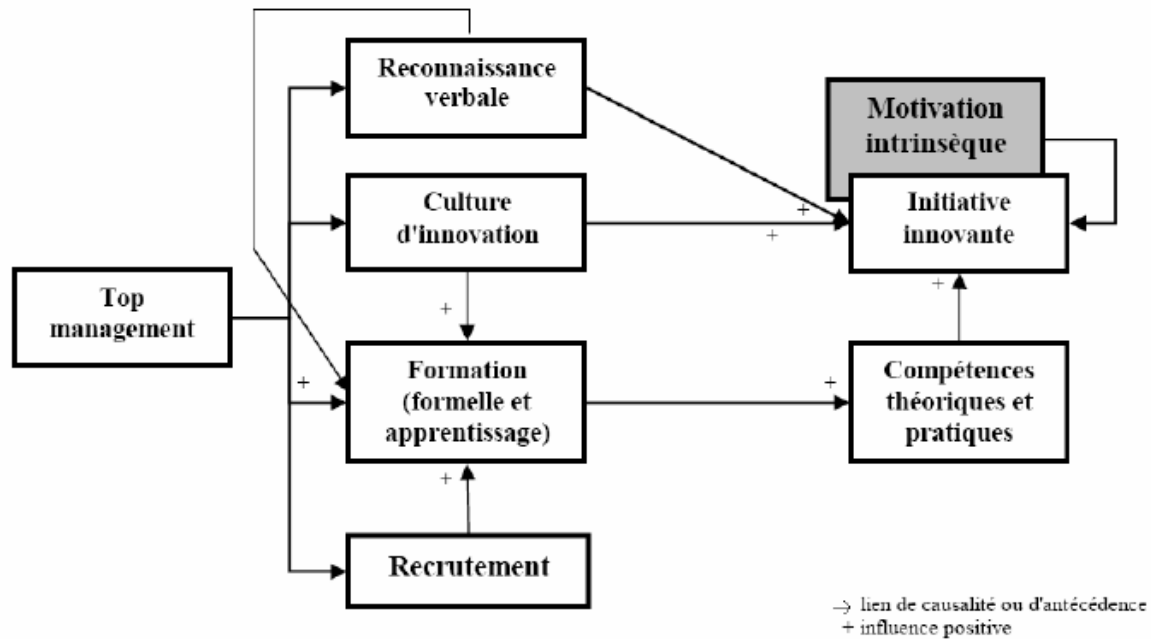
Tableau 2. Catégorisation des concepts

Catégories		Concepts
Compétences métaphysiques¹³	Système GRH	1-Reconnaissance au travail 2-Formation (formation formelle et apprentissage spontané) 3-Recrutement
	Top management et culture d'innovation	4-Ouverture d'esprit 5-Gestion participative 6-Autonomisation
Compétence d'innovation		7-Compétences théoriques et pratiques 8-Initiative innovante 9-Motivation intrinsèque

L'assemblage des fragments causaux, schématisant les relations entre les différents concepts, a débouché sur l'esquisse d'un diagramme causal représentant un modèle de la construction et du développement de la compétence d'innovation (voir la figure suivante).

¹³ Expression empruntée à Collis (1994) : le management est une compétence métaphysique.

Figure 3. Diagramme causal expliquant la construction et le développement de la compétence d'innovation



La description de ce diagramme causal se fera de gauche à droite. Le Top management est la pièce maîtresse du système de management des entreprises. En effet, les gérants des deux entreprises apparaissent comme l'instaurateurs de la culture d'innovation et du système de GRH : ils incitent les personnels à se former en suivant les évolutions technologiques et les encouragent par la reconnaissance verbale.

Le Top management, le système de GRH et la culture organisationnelle expliquent le développement de la compétence d'innovation. Grâce à une culture d'entreprise caractérisée par l'esprit d'équipe et la participation, sous l'encouragement du Top management qui prêche l'autonomie au travail et l'apprentissage, et parce qu'ils sont recrutés pour leur capacité et disposition à apprendre, les personnels apprennent continuellement en vue d'acquérir davantage de connaissances. Cet apprentissage, d'une part se concrétise par des recherches fréquentes sur Internet et des discussions didactiques entre collègues et amis, et d'autre part débouche sur le développement des compétences théoriques et pratiques des individus. De la sorte, ils deviennent capables non seulement de proposer des idées nouvelles, mais également, de mettre en œuvre ces idées et concrétiser des marchés qui requièrent l'utilisation de nouvelles technologies. De plus, le pouvoir innover n'est pas suffisant pour que des initiatives d'innovation voient le jour. Il faut le vouloir ; ceci se manifeste dans la motivation intrinsèque. Les personnels innoveront parce qu'ils veulent

faire des travaux similaires à ceux des concurrents étrangers et pour « esquiver » à la routine du travail. En outre, l'initiative innovante est directement influencée par la reconnaissance verbale et la culture d'innovation qui encouragent les membres à donner leurs avis et suggérer des idées innovantes.

En outre, la ressemblance des résultats issus des deux sites nous a un peu surpris, parce que nous ne nous attendions pas à un tel degré de ressemblance. Ceci nous a poussé à réfléchir sur les éventuelles explications de cette convergence dans les résultats.

Parlier (2004) avance l'idée selon laquelle : « comprendre le fonctionnement d'une PME ne peut s'affranchir de s'interroger sur son dirigeant : son parcours, ses motivations, ses orientations, son système de pensée, ses comportements, sa relation aux autres... » (p. 23). Dans les deux entreprises étudiées, les dirigeants adoptent des styles de management similaires que l'on peut qualifier de *leadership participatif*. En effet, les deux dirigeants mobilisent trois principes caractérisant le leadership participatif à savoir l'ouverture d'esprit, l'autonomisation des personnels et la participation aux décisions. Ce profil correspond à l'un des deux profils¹⁴ dégagés par Marchesnay (1991) et qu'il dénomme « Cap ». Le dirigeant d'une PME possédant ce type de profil fait participer les personnels à la gestion, mise sur les vertus de la collégialité, et pour lui « la veille, commerciale et technologique, est une fonction partagée » (Parlier, 2004, p. 24). Dans les deux entreprises étudiées, les dirigeants incitent tous les deux les personnels à l'apprentissage exploratoire : « *la direction nous demande de suivre les évolutions technologiques* » (membre 4, NetK) ; « *rechercher là où il faut, voir les autres comment ils ont fait, voir les questionnaires dans les universités* » (le gérant, Nmédia).

En outre, l'adoption de ce type de leadership par les deux dirigeants revient peut être à leurs schèmes culturels tant influencés par leurs séjours en USA : « *j'ai travaillé beaucoup aux Etats-Unis, aux Etats-Unis ils ont un système, mis à part les primes financières, ce qu'on appelle la reconnaissance du travail... et j'essaie d'instaurer ce système ici...* » (le gérant, Nmédia) ; quant à la gérante de NetK, il se peut que ses études en USA l'aient influencé et ont forgé son style de direction.

Cette recherche résulte, aussi, sur une définition de la compétence d'innovation axée davantage sur les ressources humaines et les compétences managériales : « la compétence d'innovation de l'entreprise est l'initiative innovante reposant sur les compétences théoriques et pratiques des individus, acquises par apprentissage. Ce dernier est, d'une part, encouragé par le Top management et la reconnaissance verbale et, d'autre part, facilité par la culture organisationnelle et le recrutement ».

¹⁴ Le deuxième profil est appelé « Pic » : de formation technicienne, il évite la prise de risque, son intérêt pour les problèmes de production l'emporte sur celui pour les aspects commerciaux de l'activité.

Autre résultat remarquable, dans les deux cas l'apprentissage apparaît au centre du système de GRH et est l'une des préoccupations du Top management. Ceci revient peut être au fait que les deux dirigeants possèdent des formations et de larges connaissances en matière de Technologie d'Information et de Communication, ce qui leur a permis de remarquer son importance (le dirigeant de Nmédia est un expert en communication et a suivi une formation en TIC avant de bâtir l'entreprise ; la gérante de NetK a enseigné les TIC en Tunisie et à l'étranger).

Ceci dit, certains points de divergence existent entre les deux sites. Nmédia a développé une procédure de sélection axée sur l'évaluation non seulement de la capacité d'apprentissage des candidats, mais également de leur créativité. Le test de la créativité concerne le recrutement d'infographistes. Mais inopportunément, il ne nous a pas été possible d'évaluer l'impact de ce test sur la compétence d'innovation étant donné que les stagiaires concernés n'ont pas encore achevé les projets sur lesquels ils travaillent, ce qui aurait pu permettre d'évaluer leur créativité en webdesign. De plus, chez « NetK » les personnels suivent des sessions de formation (formelle) afin de pouvoir acquérir les compétences nécessaires à l'implantation de certaines innovations (ex : modération des salons de chat). Par contre, au sein de « Nmédia », l'acquisition de nouvelles compétences ne se fait que par l'apprentissage.

CONCLUSION

Il ressort que certaines pratiques de GRH incluses dans les propositions de recherche ne sont pas employées dans les entreprises étudiées : la mobilité interne et l'évaluation des compétences. Cependant, il apparaît qu'une certaine configurationnalité des pratiques de GRH semble s'esquisser, mettant en jeu le recrutement, l'apprentissage, la reconnaissance verbale, l'autonomie au travail, la participation, la communication fluide et on peut y ajouter la culture d'entreprise si on la considère comme outil de gestion des hommes. Ces pratiques peuvent correspondre aux quatre dimensions englobant les nouvelles pratiques de GRH (Martory et Crozet, 2005 ; Laursen et Foss, 2003) ou ce qu'on appelle pratiques de travail de hautes performances (*High Performance Work Practices*). Ces quatre dimensions sont : l'autonomie des employés et l'implication dans la prise des décisions, le support à la performance des employés, la récompense des performances, et le partage des informations et des connaissances (ILO, 2002).

Cette recherche met en évidence que l'apprentissage est accompagné par des principes organisationnels tels que la fluidité de la communication entre les membres, l'autonomie au travail, la gestion participative, l'initiative individuelle et l'intelligence situationnelle. Ce type d'organisation définit ce qu'on appelle *organisation qualifiante*. Cela permet de résumer les

hypothèses identifiées dans cette recherche en une seule thèse : l'environnement organisationnel propice au développement de la compétence d'innovation est celui de l'organisation qualifiante.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alter N., (2002), « Les innovateurs du quotidien », *Futuribles*, n° 271, pp. 5-23.
- Amit R. et Schoemaker P.J.H., (1993), « Strategic assets and organizational rent », *Strategic Management Journal*, vol. 14, n°1, pp. 33-46.
- Athey T.R. et Orth M.S., (1999), « Emerging competency methods for the future », *Human Resource Management*, vol. 38, n° 3, pp. 215-226.
- Barney J.B., (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, pp. 99-120.
- Barreyre P.Y., (1980), « Typologie des innovations », *Revue Française de Gestion*, n° 24, pp. 9-15.
- Billé J. et Soparnot R., (2005), « La connaissance client : une ressources pour l'innovation ? », *AIMS XIVème conférence internationale de management stratégique*, <http://www.strategieaims.com/angers05/com/18-466comd.pdf>, pp. 1-29, consulté le 11 novembre 2005.
- Collis D.J., (1994), « How Valuable are Organizational Capabilities », *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 143-152.
- Dierickx L. et Cool K., (1989), « Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage », *Management Science*, 35, pp. 1504-1511.
- Dougherty D., Barnard H. et Dunne D., (2004), « Exploring the everyday dynamics of dynamic capabilities », *Communication présentée au 3rd Annual MIT/UCI Knowledge and Organizations Conference, Laguna Beach, CA, 5-7 mars*, pp. 1-41.
- Dougherty D., Barnard H. et Dunne D., (2005), « The Rules and Resources That Generate the Dynamic Capability For Sustained Product Innovation », *Qualitative Organizational Research*, pp. 37-74.
- Grant R.M., (1991), « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation », *California Management Review*, vol. 33, n°3, pp. 114-135.
- Hamel G. et Prahalad C.K., (1995), *LA CONQUETE DU FUTUR stratégies audacieuses pour prendre en main le devenir de votre secteur et créer les marchés de demain*, éditions Dunod, 325 p.
- Hurt H.T. et Teigen C.W., (1977), « The development of a measure of perceived organizational innovativeness », in: Ruben, B.R., (ed), *Communication Yearbook I*, Transaction Books, pp. 377-385, www.jamescmccroskey.com/measures/orginnov.htm, consulté le 09 octobre 2005.

- International Labour Office, (2002), « Supporting workplace learning for high performance working », www.ilo.org/public/english/employment/skills/workplace/, consulté le 17 mai 2006.
- Knight K.E., (1967), « A descriptive model of the intra-firm innovation process », *The Journal of Business*, pp. 478-496.
- Kor Y.Y. et Mahoney J.T., (2004), « Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management », *Journal of Management Studies*, vol. 41, n°1, pp. 184-191.
- Lado A.A., Boyd N.G. et Wright P., (1992), « A Competency-Based Model of sustainable competitive advantage: toward a conceptual integration », *Journal of Management*, vol. 18, n° 1, pp. 77-91.
- Lamarque E., (2001), « Avantage concurrentiel et compétences clés : expérience d'une recherche sur le secteur bancaire », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n° 1, pp. 63-88.
- Laursen K. et Foss N.J., (2003), « New human resources management practices, complementarities and the impact on innovation performance », *Cambridge Journal of Economics*, 27, pp. 243-263.
- Lessard-Hébert M., Goyette G. et Boutin G., (1997), *LA RECHERCHE QUALITATIVE fondements et pratiques*, De Boeck, 117 p.
- Mahoney J.T., (1995), « The management of resources and the resource of management », *Journal of Business Research*, vol. 33, n° 2, pp. 91-101.
- Marchesnay M., (1991), « La PME : une gestion spécifique », *Economie Rurale*, n° 206, pp. 11-17.
- Martory B. et Crozet D., (2005), *GESTION DES RESSOURCES HUMAINES pilotage social et performances*, Dunod, 312 p.
- Miles M.B. et Huberman A.M., (2003), *Analyse des données qualitatives*, éditions de boeck, 626 p.
- OCDE / Eurostat, (1997), *Manuel d'Oslo, Principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique*, OCDE Paris, 102 p, <http://213.253.134.29/oecd/pdfs/browseit/9297032E.PDF>, consulté le 16 août 2005.
- Parlier M., (2004), « les PME : un univers hétérogène », *Personnel*, n° 450, pp. 23-24.
- Penrose E. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: Blackwell, 296 p.
- Porter M.E., (1993), *L'avantage concurrentiel des nations*, éditions Dunod, 883 p.
- Prahalad C.K. et Hamel G., (1990) « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, n°3, pp. 79-91.
- Ricardo D., (1817), *On The Principles of Political Economy and Taxation*, McMaster University Archive for the History of Economic Thought, <http://www.marxists.org/reference/subject/economics/ricardo/tax/index.htm>, consulté le 15 novembre 2005.
- Sérieyx H., (1987), « Qualité totale et innovation : une contradiction gérable », *Gestion*, vol. 12, n° 4, novembre, pp. 46-52.

- Schumpeter J., (1935), *Théorie de l'évolution économique*, document produit en version numérique dans le cadre de la collection Les classiques des sciences sociales, www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/index.html, consulté le 07 mai 2006.
- Schwabsky N. *et al.*, (2004), « Towards a performance orientation measurement Grid: the impact of innovativeness and organizational Learning on organizational performance in the public sector », *Annual Conference of the European Group of Public Administration*, Ljubljana, Slovenia, pp. 1-13, <http://www.fu.uni-lj.si/egpa2004/html/sg2/Schwabsky.pdf>, consulté le 17 novembre 2005.
- Wernerfelt B., (1984), « A Resource-Based View of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, n°2, pp. 171-180.
- Wolfe R.A., (1994), « Organizational innovation: review, critique and suggested research directions », *Journal of Management Studies*, 31, pp. 406-431.
- Yin R.K., (1984), *Case Study Research: Design and Methods*, SAGE Publications.