

D'une vision économique du management du capital humain à une gestion stratégique des ressources humaines tournée vers l'innovation

ELOMARI Kaoutara

Enseignant chercheur, Université Mohammed V de Rabat.

Quartier Raha, N 115, FES

kaoutar_fes@yahoo.fr

TEL 00212662082530

Résumé

Le présent papier développe l'idée que l'innovation dépend du développement des compétences des agents économiques mais surtout des initiatives de ces derniers.

Dès lors, peut-on penser une GRH créative ? L'entreprise peut-elle opter pour une gestion stratégique des ressources humaines axée sur l'innovation quand, face aux profondes transformations du travail, les difficultés s'accroissent et l'obligent souvent à conserver la logique économique de la théorie du capital humain ?

La nécessité de passer d'un investissement en capital humain axé sur le développement des connaissances et compétences à une incitation à l'innovation par l'implication du personnel et le développement de l'esprit intrapreneurial, constitue l'hypothèse de ce travail qu'on cherche à confirmer en présentant, d'une part les limites du prisme économique et d'autre part des solutions possibles pour une gestion stratégique

des ressources humaines tournée vers l'innovation.

Mot clés : Capital humain ; Gestion stratégique des ressources humaines ; Innovation

I. INTRODUCTION

L'innovation est devenue actuellement le facteur-clé de compétitivité et de croissance économique. Innover ce n'est pas seulement investir en recherche et développement et ce n'est pas donc l'affaire des seuls technologues [1]. La créativité est liée à tous les processus de création de la valeur et concerne donc toutes les ressources humaines de l'entreprise. La valorisation et la stimulation de l'imagination est pourtant une chose très relative et improbable c'est ainsi que le développement d'une culture d'innovation à l'échelle d'une entreprise reste un projet critique. Comment répondre aux besoins d'innovation dans un champ où les mutations de l'emploi, les contraintes managériales et la

concurrence internationale font désormais des restructurations ? comment dépasser cette résistance au changement et cette baisse progressive de l'implication du capital humain dans les stratégies d'innovation de l'entreprise. Est-il justifié de parler encore de capital humain dans ce sens ou on légitime l'esprit d'investir dans ce dernier ? Nombreuses sont les études qui ont démontré que ce prisme économique dans les choix stratégiques de GRH a vécu et que les ressources humaines doivent être vues plutôt comme apporteurs de capitaux qui doivent être motivés pour qu'ils investissent dans l'innovation.

Dans ce travail, on cherche à discuter la question de gestion stratégique des ressources humaines comme fonction principale dans l'entreprise, capable de garantir la transition vers une organisation innovante qui se veut leader et non suiveur.

On présentera dans un premier point la théorie du capital humain qui adopte une perspective économique de GRH et qui suppose que le capital humain constitue un bien immatériel faisant progresser ou soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité et engendrer donc un retour sur investissement. On mettra en valeur la relation capital humain, productivité et revenus avec les modèles de Schultz [2] et Becker [3] ainsi que la relation capital humain innovation et croissance économique avec le modèle de croissance endogène de Romer [4].

Nous allons tenter dans un deuxième point de relever les limites de cette théorie qui est critiquée actuellement malgré le changement de vision qu'elle a apportée, en passant d'une dimension quantitative à une dimension qualitative du facteur travail. La théorie des salaires efficients présente dans ce sens une logique nouvelle ou la relation causale productivité-gain apparaît inversée : les gains les plus élevés induisent des productivités plus élevées.

A la lumière des critiques faites aux modèles économiques, nous allons dans le même point décrire les enjeux actuels de GRH, pour montrer que cette fonction qui est devenu parmi les axes stratégiques de l'organisation (regarder les personnes comme une ressource stratégique indispensable à la réalisation de l'avantage compétitif et non seulement du gain de productivité), présente la limite de s'attacher à la logique économique sans répondre au besoins actuels surtout ceux de l'innovation et d'accompagnement du progrès technique.

Dans le cadre de la gestion stratégique des ressources humaines l'enjeu majeur aujourd'hui étant de stimuler l'innovation, nous allons en effet dans le troisième point de ce travail répondre à la question : comment satisfaire ces besoins d'innovation dans le cadre d'une GSRH et quelle articulation entre politiques RH et stratégies d'innovation ?

II. LE CAPITAL HUMAIN : UNE PERSPECTIVE ECONOMIQUE DES RESSOURCES HUMAINES.

Selon la définition de l'OCDE [5], Le capital humain recouvre « l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique ». Ce capital a constitué une préoccupation majeure des économistes depuis les travaux d'Adam Smith, l'objectif étant toujours d'évaluer son impact micro et macro-économique et son rapport avec d'autres facteurs de la croissance comme le progrès technique.

A. *Les apports de la théorie du capital humain*

Le principe de la théorie du capital humain est de considérer les connaissances, compétences et

capacités des individus comme une forme de capital incorporé dans l'homme et à les analyser à travers le prisme de la théorie standard du capital.

Les principaux apports de la théorie reviennent premièrement à Théodor Schultz dès 1959. On cite en deuxième lieu le modèle de Gary Becker en 1964 qui est devenu une grande référence de la théorie et puis l'analyse de Jacob Mincer en 1958.

L'idée générale du modèle de Schultz [2] et que toute dépense susceptible d'améliorer le niveau de formation d'un individu augmente sa productivité, et par conséquent ses revenus futurs, d'où le nom de capital humain. L'introduction du capital humain comme facteur de production dans la conception de Schultz marque un passage d'une vision quantitative du travail à une approche qualitative. La première dimension ne considère que les variables heures de travail, effectif des salariés et masse salariale alors qu'avec la théorie du capital humain on valorise aussi bien les habilités, les savoirs et l'expérience.

Le capital humain est considéré dans les travaux de Schultz comme solution à l'énigme de la croissance économique. Les problèmes de mesure du travail dans le cadre de la comptabilité de la croissance aux années 50 et qui ont été soulevé par plusieurs économistes Fabricant [6] et Abramovitz [7] sont expliqués selon Schultz par l'amélioration de la qualité du travail due aux compétences et des savoirs et donc du capital humain que les individus ont tendance à constituer et développer.

Dans son article « investment in human capital » Schultz [2] confirme que les gens ont des savoirs et des compétences dont ils se servent pour travailler. Ces capacités personnelles des travailleurs, on ne les appréhende pas comme un véritable capital.

Cependant, ce sont ces mêmes capacités qui produisent un accroissement de la rentabilité des entreprises. Le retour sur investissement est plus important que celui du capital non-humain.

« what economists have not stressed is the simple truth that people invest in themselves and that these investments are very large » .Shultz, [2, p. 2]

Les travaux de Schultz ont fourni donc un apport conceptuel important qui a constitué l'assise de base à l'explication de la part résiduelle constatée dans les modèles de croissance économique [8].

Dans le cadre d'une approche purement micro-économique, Becker [3] développe la théorie du capital humain en considérant que les inégalités de salaires reflètent les productivités différentes des salariés et ces dernières sont dues à une détention inégale du capital humain.

Etant rationnels, les individus choisissent de prolonger leur parcours de formation en fonction du rendement de l'investissement en capital humain qu'il représente.

Ce rendement est la différence entre l'ensemble des gains actualisés futurs de la formation, qui incluent notamment des revenus du travail plus élevés reflétant la productivité accrue des travailleurs les mieux formés, et les coûts de la formation, directs et d'opportunité¹.

Becker relève deux constats principaux avant de tester d'expliquer les inégalités des revenus en fonction du capital humain.

Le premier est que le rendement « marginal » de l'investissement en capital humain est décroissant. C'est à dire que le gain de salaire permis par la

¹ Le coûts d'opportunité constituent les revenus auxquels l'individu va renoncer en décidant de prolonger ses études.

poursuite des études est de moins en moins élevé. Cela s'explique principalement selon Becker par une saturation progressive des capacités intellectuelles, physiques... de l'individu, de sorte que, pour arriver à un bénéfice donné, il faut consentir un investissement de plus en plus important.

Le second constat est que le coût marginal d'acquisition du capital humain est croissant. Il s'agit des coûts directes de la formation et du coût d'opportunité qui augmentent à force d'augmenter le niveau des études.

Il ressort des deux constats que le niveau de formation optimal est celui où le gain d'une année d'étude supplémentaire (le rendement marginal) est égal au coût correspondant (le coût marginal). C'est le seuil, selon Becker, au-delà duquel l'individu rationnel n'a pas intérêt à investir en capital humain [3].

Par ailleurs, la théorie du capital humain distingue entre deux types d'investissement en capital humain à travers la formation. Il y a d'une part, La formation générale, acquise dans le système éducatif. Celle-ci augmente la productivité de l'agent dans toute entreprise puisqu'elle reste attachée au travailleur qui peut la faire valoir sur l'ensemble du marché du travail. D'autre part, on trouve La formation spécifique qui augmente à l'inverse la productivité du travailleur dans l'entreprise qui l'a formé mais peu ou pas en dehors de celle-ci. L'accumulation du capital humain peut donc se prolonger durant la vie active en formant l'expérience professionnelle de l'individu².

B. Capital humain et innovation : deux piliers de la croissance économique

² Investissement scolaire et expérience professionnelle sont les deux facteurs expliquant la variance des gains de salaire dans la

La notion du capital humain a continué à susciter l'intérêt des économistes aux années 80-90, mais cette fois dans un cadre macroéconomique lié à l'explication de la croissance économique.

Ce même capital est à la fois source et résultat du progrès technique (innovation).

Ces deux variables sont vues donc comme source de croissance. Cette relation était toujours prise en compte dans la recherche économique depuis Adam Smith (1776) mais ce qui est nouveau c'est de démontrer qu'ils sont endogènes au processus de création de la valeur.

La croissance endogène est une théorie qui prouve que c'est des facteurs endogènes (internes) qui déterminent la croissance. Elle explique la croissance économique par la technologie et le capital humain ainsi que l'infrastructure publique.

Le principe décrit par la théorie est que l'investissement en éducation et formation, en recherche et développement et en infrastructure engendre une accumulation du capital humain, technologique et publique. Des externalités positives se créent et donc des rendements d'échelle croissants [4].

Ces facteurs traditionnellement considérés comme résiduels ne sont pas extérieurs au modèle de production mais, au contraire, liés directement aux décisions d'investissement.

Pour Romer [4] C'est l'endogénéisation du progrès technique et du capital humain qui explique le caractère cumulatif de la croissance et la non atteinte de l'état stationnaire : la croissance provoque l'accumulation du progrès technique qui elle-même suscite la croissance.

A côté du capital physique et du travail apparaissent donc dans la fonction de production le capital technique et le capital humain comme facteurs

fonction de régression proposée par Mincer en 1974.

endogènes et non comme résidu du modèle tel considérés par Solow [8].

Selon Romer [4], la croissance économique se produit lorsqu'on utilise des ressources et on les réarrange dans des configurations qui ont plus de valeur. C'est l'innovation.

Lucas [9] considère qu'à long terme, la croissance ne peut être durable que si le capital humain peut se développer sans limites.

Le capital humain et l'innovation déterminent donc la croissance économique. Ce qui est plus important c'est qu'ils sont aussi fortement interdépendants. L'innovation dépend des initiatives et du développement des compétences des agents économiques, c'est aussi une activité qui augmente le stock de connaissances et donc du capital humain.

III. UNE APPROCHE MANAGERIALE FACE AUX LIMITES DES MODELES ECONOMIQUES

A. *Les critiques apportées à l'approche économique du capital humain*

La théorie du capital humain était objet de critique par plusieurs théories économiques qui ont tenté de trouver d'autres explications à la question de productivité dans la firme et aux mécanismes du marché du travail. Toutefois ces mêmes théories n'ont pas pu sortir du prisme économique en gestion des ressources humaines.

La première critique à la théorie du capital humain est celle apportée par les théories du filtre développée par Arrow [10] et du signal de Spence [11] qui présentent une interprétation différente de la corrélation entre salaire et formation : le salaire reflète les aptitudes des individus signalées à l'employeur par la réussite académique et pas forcément la productivité effective. La rémunération

des employés sera donc le résultat d'une discrimination de la part des employeurs basée sur le niveau de formation.

La deuxième critique est celle de la théorie des salaires efficaces [12] qui avance que les liens entre formation et salaire sont très dépendants du marché du travail. La théorie se démarque de celle du capital humain car elle n'adopte pas la logique concurrentielle. Par ailleurs, cette relation causale productivité-gain est inversée : c'est un salaire plus élevé que le salaire d'équilibre sur le marché du travail parfait qui induit des productivités plus élevées par réduction de la paresse et du turnover. La logique de rémunérer en fonction de la productivité marginale issue de l'analyse microéconomique est donc rejetée et remplacée par une logique de recherche de personnel productif incité par le salaire élevé et de fidélisation des salariés avec réduction des coûts de plus en plus lourds de rotation du personnel.

La même logique inversée salaires élevés- hausse de la productivité est fournie par la la théorie des incitations salariales de Lazear [13] qui suppose que les travailleurs les plus expérimentés perçoivent un salaire élevé, non pas en raison d'une plus grande productivité, mais parce que bien rétribuer les salariés confirmés incite les salariés les plus jeunes à fournir des efforts importants afin de pérenniser leur emploi et d'acquérir de l'ancienneté.

Une troisième critique de la relation formation-salaire dans la théorie du capital humain est celle de la thèse de segmentation du marché [14] du travail qui explique que l'éducation n'est pas l'unique déterminant à l'embauche. Selon cette approche de segmentation l'utilisation du modèle néoclassique doit être nuancée car il n'y aurait plus d'homogénéité du travail.

Plusieurs types de marchés existent. Par exemple sur le marché primaire (marché des emplois stables

à haute rémunération), l'expérience, l'ancienneté et les règles administratives jouent un rôle plus important dans l'embauche que l'éducation formelle.

D'autres critiques sont apportées, d'autre part, à la notion de l'investissement qui marque la théorie du capital humain.

La théorie suppose que les individus évaluent le taux de rendement pour prendre leurs décisions mais il est aussi certain que d'autres éléments peuvent avoir une influence notable sur la décision de l'individu.

Il y a premièrement toutes les considérations non financières dans la prise de décision tels le statut, l'estime, l'indépendance, la stabilité...

On peut citer en deuxième lieu le facteur d'incertitude de l'investissement en capital humain ce dernier résulte fondamentalement d'une décision prise dans un contexte d'information imparfaite (risque d'échec scolaire, gains futurs incertains...). Il s'agit donc d'une décision à rationalité limitée.

Enfin, il faut noter que l'investissement en capital humain ne se réduit pas dans la formation (avec ses deux types formation générale et formation spécifique). Une chose qui est confirmée par la théorie du capital humain mais peu prise en compte dans ses modèles.

On peut dire en général que le fait d'adopter une logique d'investissement, que ça soit de la part des individus ou de l'entreprise, indique l'appartenance à une approche économique qui a donné naissance à une crise en gestion des ressources humaines amenant à conduire vers l'échec les stratégies des entreprises.

B. De la théorie du capital humain à la gestion stratégique des ressources humaines

La théorie du capital humain ainsi que plusieurs théories économiques ont été mobilisées en GRH

pour élaborer les régimes de relations individus-organisations possibles.

Il s'agit donc d'un nouveau champs d'analyse appelé gestion stratégique des ressources humaines qui a tenté de déplacer la GRH du plan opérationnel à un plan stratégique avec une mise en valeur du rôle du capital humain dans la performance de l'entreprise Lepak et Snell [15], Galunic et Anderson [16]

Lepak et Snell [15] ont construit une cartographie décrivant l'architecture des ressources humaines en se basant sur la théorie du capital humain. Il s'agit de quatre modes d'emplois envisageables pour toute entreprise selon les critères de rareté et de valeur du capital humain: le développement interne, l'acquisition, le recours aux contrats, ou à l'alliance. Les chercheurs ont montré que la valeur stratégique et le caractère unique du capital humain diffèrent entre ces quatre modes d'emploi et que pour chaque mode d'emploi est associé à un type particulier de configuration des RH (engagement, productivité, conformité et collaboration).

Les entreprises ont tenté d'appliquer ce modèle en adoptant plusieurs formes de recrutement et des modes de rémunération différenciés (système de captation et de stabilisation). Cela a engendré une sorte de discrimination entre les salariés. Une grande rotation est constatée chez les salariés les moins stables et la motivation au travail des plus stables se voit en réduction.

Raisonné en terme capital humain a conduit aussi à changer les stratégies RH des firmes en matière de formation. Puisque cette dernière permet un retour d'investissement pour l'individu, l'entreprise commence à se désengager de son financement. Ça devient logique de programmer des stages de formation peu rémunérés car ce n'est pas l'entreprise qui investit, mais le travailleur Kozlowski [17].

Parmi les implications de la théorie du capital humain en GRH on note ce recours des entreprises à l'élaboration des référentiels des compétences. Une mesure prise pour mesurer en permanence d'une part, les compétences détenues par les salariés, d'autre part les compétences à mobiliser pour mener à bien les activités de l'entreprise. Les écarts constatés permettent d'orienter les politiques de recrutement, de formation et de gestion de carrière.

Lepak et Snell [15] parlent d'une accumulation/optimisation d'un capital de compétences. Les salariés sont les détenteurs de ce portefeuille de compétences et l'entreprise est l'agrégation des portefeuilles. Les directions des ressources humaines ont pour enjeu de développer ces portefeuilles individuels, et d'optimiser leur utilisation en s'assurant que les investissements qu'elles réalisent (par exemple les programmes d'investissement-formation), sont cohérents avec les activités et les priorités stratégiques de l'entreprise.

Considérer le salarié comme un portefeuille de compétences et adopter une logique économique en GRH a conduit à une situation problématique de motivation du personnel au développement des performances de l'entreprise et à l'innovation. Un comportement opportuniste est généré chez les salariés qui agissent en estimant la valeur du capital qu'ils détiennent. Ils appliquent donc le raisonnement économique et n'arbitrent qu'en fonction de leur employabilité refusant toute mission sortant des compétences décrivant sont poste [18].

Voir la gestion stratégique des ressources humaines avec une approche capital humain a conduit enfin vers une crise des relations employé-employeur et à une négligence de ce qui spécifie la fonction GRH dans l'entreprise : la motivation, l'implication dans

le travail, le besoin de reconnaissance, la culture d'entreprise... Guillard & Roussel [19]

Coff [20] remet ainsi en question l'utilisation du concept de capital humain dans la recherche en gestion stratégique des ressources humaines vue les différences fondamentales entre les capitaux de l'entreprise et son capital humain, surtout en ce qui se rapporte à la propriété de ce dernier qui revient aux personnes et non à l'entreprise.

L'approche économique en général change en principe les objectifs de la fonction ressources humaines dans l'entreprise et tend à limiter sa marge de manœuvre. Pour Lemire et al [21] en même temps de la considération du directeur des ressources humaines comme un stratège, il évolue vers un rôle de partenaire d'affaire qui mène la fonction des ressources humaines à s'incliner aux décisions économiques de l'entreprise.

Si on accepte donc de parler de gestion stratégique des ressources humaines, cette dernière ne doit pas se limiter à la dimension économique des ressources humain mais surtout à la résolution des problèmes qui empêchent ces derniers à transformer le capital qu'ils détiennent en capital actif de l'organisation qui favorise l'innovation.

IV. VERS UNE GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES AXEE SUR L'INNOVATION

Le rôle du capital humain détenu par les personnes devient de plus en plus important dans les conditions actuelles des mutations technologiques et de besoin à l'innovation pour accompagner ces changements. Dans ce cadre la question d'implication du personnel et sa motivation à investir son capital et innover devient un problème stratégique pour l'entreprise.

A. L'innovation comme composante stratégique dans l'entreprise

L'enjeu majeur des différentes stratégies de l'entreprise est sa compétitivité. Cette variable qui détermine la pérennité de l'entreprise se trouve actuellement en forte corrélation avec la capacité de cette dernière à innover.

Plusieurs recherches ont prouvé l'existence d'une relation positive entre aptitude de l'entreprise à innover et sa performance générale.

Pour Hult et al [22], l'innovativité de 181 entreprises industrielles est liée positivement à différentes formes de performance (profitabilité, croissance, parts de marché, performance générale).

Dans une étude menée par Das et Joshi [23], le test du lien entre l'innovativité du processus (la capacité à mettre en place des méthodes et des processus innovants) et la performance des entreprises (auto-évaluation de la performance perçue, au regard de la performance des concurrents du répondant) a révélé que la corrélation est positive.

Pour Gaffard [24] La compétitivité dépend du prix et du coût, le coût dépend de l'investissement et des innovations dont il est porteur, l'ampleur des innovations dépend des incitations à innover inscrites dans les structures industrielles.

Le rôle de l'innovation ici est d'assurer une réduction des coûts grâce aux gains de productivité que peuvent engendrer l'innovation en procédés (les nouvelles techniques de production) ainsi que l'innovation organisationnelle.

L'innovation est surtout un facteur clé de compétitivité hors-prix. En effet dans les stratégies de différenciation, c'est l'innovation en produit ou l'augmentation de sa qualité par l'innovation en procédés qui permettent à l'entreprise de dégager des avantages concurrentiels.

Devenant au cœur du débat sur la compétitivité de l'entreprise, l'innovation est considérée comme un axe stratégique qui suscite l'intérêt des décideurs.

Pour stimuler cette innovation, plusieurs recherches ont montré qu'il faut mettre l'accent sur les politiques RH de l'entreprise.

Et étant donné que l'innovation repose surtout sur la créativité et l'engagement des ressources humaines, il devient donc nécessaire de parler de gestion stratégique des ressources humaines axée sur l'innovation.

B. Gestion stratégique des ressources humaines et innovation

Nous avons vu dans ce qui précède que la dimension humaine et l'innovation sont étroitement liées. Mincer [25] a déjà mis en valeur cette relation entre l'évolution technologique et le recours aux travailleurs très spécialisés dans une branche d'activité donnée.

Cependant, les entreprises qui font face à des difficultés multiples n'arrivent pas à orienter la gestion stratégique des ressources humaines vers l'innovation.

Dans le cadre d'une gestion stratégique la direction des ressources humaines de l'entreprise doit préparer ses politiques de recrutement, de formation et de gestion des carrières de manière à répondre en premier lieu aux besoins de l'innovation.

Il s'agit dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC de programmer des recrutements qui ciblent ces besoins dans l'entreprise, de garantir les mobilités nécessaires à l'adaptation des activités au enjeux de l'innovation et de préparer des plans de formation qui permettent de gérer et d'accompagner les évolutions de la technicité des postes de travail et d'une façon plus large des métiers de l'entreprise.

Par ailleurs, l'acquisition des compétences et connaissances nécessaires à l'innovation à travers le

recrutement ou la formation n'est pas suffisante. On doit revenir ici à la question déjà développée dans les critiques de la théorie du capital humain, celle de détention de ce capital par le salarié et non par l'entreprise. Ce qui est plus important, c'est surtout la création d'une culture d'innovation et la garantie d'une implication créative du personnel. Cela nous conduit à remettre en question tous les travaux de gestion stratégique des ressources humaines. Cette dernière doit développer des modèles favorisant la stimulation de l'innovation et non seulement l'investissement en capital humain.

Selon l'enquête « les dirigeants face à l'innovation » menée en 2013 par l'IFOP (Institut français d'opinion publique), la culture interne et l'implication du personnel sont jugées les premiers éléments nécessaires pour un processus d'innovation [26].

Le développement d'une culture d'innovation à l'échelle d'une entreprise est un projet critique. C'est toujours difficile de trouver les moyens de récompenser les comportements innovants, et d'encourager la diffusion des bonnes pratiques.

Pour ces raisons, Autier [27] avance que la solution est d'offrir au personnel une symétrie de droit avec les détenteurs du capital financier, tant en terme de rémunération (accès au partage de la valeur créée par l'entreprise) que de contrôle (accès, direct ou indirect, aux instances de gouvernement de l'entreprise). Il s'agit donc d'une valorisation du capital humain et non une considération de ce dernier comme objet de négociation commerciale.

Pour stimuler l'innovation et promouvoir une culture de tolérance à l'échec il est important de rechercher non seulement les compétences verticales liées au processus d'innovation mais surtout les compétences transversales de prise de risque, de persévérance et de responsabilité de manière à développer chez le personnel un esprit d'intrapreneuriat qui favorise l'innovativité. En effet, Carrier [28] définit l'intrapreneuriat comme une nouvelle forme de gestion qui amène les employés

d'une organisation à innover et à se comporter comme des entrepreneurs au service de celle-ci. Pour Basso et Legrain [29], c'est une posture individuelle et collective accélératrice d'innovation et de « développement d'affaires ». Dans les deux définitions on peut constater le rôle de l'esprit d'entrepreneur dans la stimulation de l'innovation chez les salariés.

Développer l'intrapreneuriat est selon plusieurs modèles théoriques une action d'ordre stratégique. Covin et Slevin [30] notent que l'orientation entrepreneuriale et la stratégie sont réciproquement liées. Lumpkin et Dess [31] décrivent la stratégie comme un modérateur de la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance de l'organisation. Ces modèles avancent également que les organisations peuvent poursuivre l'intrapreneuriat comme une stratégie séparée et identifiable.

Drazin et Schoonhoven [32] proposent un modèle multi niveau qui distingue plusieurs stratégies et montre leurs influences sur l'innovation. La stratégie d'une entreprise influe sur le comportement des managers, sur l'organisation, et enfin sur l'innovation.

Une gestion stratégique des ressources humaines tournée vers l'innovation est donc un processus qui commence par le développement des compétences spécifiques, puis l'implication du personnel dans les stratégies d'innovation par une valorisation de son capital à travers un système qui associe le personnel au partage de la valeur ajoutée et au contrôle de l'entreprise. Enfin le développement des compétences transversales et de la culture d'innovation.

V. CONCLUSION

De tout ce qui précède, on peut donc justifier l'importance d'orienter la gestion stratégique des ressources humaines vers cet axe si important qui est

l'innovation, au lieu de se limiter à la seule logique d'investissement en capital humain.

Il s'agit de chercher à dépasser ce stade d'accumulation des connaissances et compétences qui ne garanti pas l'exploitation de ces derniers, pour arriver à l'usage de ce capital par un personnel transformé en innovateur et ce grâce à une stratégie RH qui oriente toute ses fonctions (GPEC, recrutement, formation, gestion de carrière...) vers l'accompagnement des mutations technologiques mais qui est surtout capable d'agir sur les comportements de manière à garantir l'implication des ressources humaines et de développer leur esprit intrapreneurial.

REFERENCES

- [1]. Th. Weil, "Le management de l'innovation dans les entreprises", *Annales des mines*, pp. 30-34, 2003
- [2]. T.W. Schultz, "Investment in Human Capital", *The American Economic Review*, Vol. 51, n° 1, pp. 1-17, Mar. 1961
- [3]. G. S. Becker, "*Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*", Columbia University Press, New York, 1964.
- [4]. P.Romer, "Progrès technique endogène", *Annales d'économie et de statistiques*, n° 22, pp. 1-32, 1991
- [5]. OCDE, "*L'investissement dans le capital humain – Une comparaison internationale*", Paris, 1998.
- [6]. S. Fabricant, "Economic Progress and Economic Change", In NBER 34th Annual Report, New York, 1954.
- [7]. M. Abramovitz, "Resource and Output Trends in the United States Since 1870". *American Economic Review Papers and Proceedings* Vol. 46, pp 5-23, 1956.
- [8]. R. M. Solow, "Technical change and the Aggregate Production Function". *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 39, no. 3, pp. 312-320, Aug. 1957.
- [9]. R. Lucas, "On the mechanics of economic development", *Journal of Monetary Economics*, vol. 22, no. 1, pp. 3-42, 1988
- [10]. K. J. Arrow, "Higher education as a filter". *Journal of Public Economics*, vol. 2, no. 3, pp. 193-216, 1973
- [11]. A.M. Spence, "*Market Signaling*". Cambridge, MA: Harvard University Press, 1974.
- [12]. J.L. Yellen, "Efficiency Wage Models of Unemployment", *American Economic Review Proceedings*, Vol. 74, pp. 200-205, 1984.
- [13]. E.P. Lazear, "Agency, Earnings Profiles, Productivity and Hours Restrictions", *American Economic Review*, Vol. 71, no 4, pp. 606-620, 1981.
- [14]. N. Attia, "Reflexion sur l'origine du processus de segmentation du marché du travail", *panoeconomicus*, Vol. 1, , pp. 19-30, 2006
- [15]. D. P. Lepak, et S. A. Snell, "Examining the human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, Vol. 24, no1, pp. 31- 48, 1999
- [16]. C. Galunic et E. Anderson, "From security to mobility : Generalized investments in Human Capital". *Organization Science*. Vol. 11, no. 1, pp. 1-20, 2000
- [17]. G. Kozlowski, "A propos de Investment in human capital", *collectif formation société*, no. 2, 2014.
- [18]. F. Autier, "Ce que révèle la crise des limites des approches économiques de la GRH. Capital humain : un concept économique dans l'impasse ?", *Management et Avenir*, Vol.1, n°31, pp. 118-136, 2010
- [19]. A. Guillard et J. Roussel, "Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept", *Management et Avenir* n° 31, pp. 160-181, 2010
- [20]. L. Lemire, E.Charest, G.Martel et J.Larivière, "*La planification stratégique des ressources humaines : Théories et application dans les administrations publiques au XXI siècle*", Presse de l'université du Québec, 2011
- [21]. R.Coff, "Human assets and management dilemmas : coping with hazards on the road to resource-based theory", *Academy of Management Review*, Vol.22, n°2, pp. 374-402, 1997
- [22]. G.T. Hult, R.F. Hurley & G.A Knight, "Innovativeness: its antecedents and impact on business performance". *Ind. Mark. Manage*, Vol. 3, pp. 429-438, 2004
- [23]. S.R. Das & M.P. Joshi, "Process Innovativeness and Firm Performance in Technology Service Firms: The Effect of External and Internal Contingencies", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2012
- [24]. L.Gaffard, "concurrence et innovation en Europe Le dilemme de la compétitivité", *Revue de l'OFCE*, n° 102, pp. 353-379, 2007
- [25]. J. Mincer, "Human Capital and the Labor Market A Review of Current Research", *Educational Researcher*, Vol.18 no.4, pp. 27-34, 1989
- [26]. IFOP, Rapport d'enquête « Les dirigeants face à l'innovation », Mai 2013, <http://www.ifop.com>
- [27]. F. Autier, "Vous avez dit : « capital humain » ?" *gérer et comprendre*, n° 85, pp 63-72, 2006
- [28]. C. Carrier, *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Presse de l'Université du Québec, 1997.
- [29]. O. Basso, T. Legrain, "La dynamique entrepreneuriale" , note de l'institut de l'entreprise, 2004
- [30]. J. Covin, D. Slevin, "A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol.16, no.1, 1991.

[31]. G.T. Lumpkin, G.G. DESS, "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management*, Vol.21, no.1, pp. 135-173, 1996

[32]. R.Drazin, C.B.Schoonhoven, "Community, Population, and Organization Effects on Innovation: A Multilevel Perspective", *Academy of Management Journal*, Vol.39, no.5, pp.1065-1083, 1996.