

Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines et l'innovation organisationnelle : application au contexte tunisien

Iness AMAMI^{#1}, Rabii MAALEJ^{*2}, Fahima BEKRI^{#3}

[#] Département Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de SFAX, Rue de l'Aérodrome Km 4.5-B.P. 1088-3018 Sfax

¹ amami.iness@gmail.com

³ bekri.fahima@yahoo.fr

^{*} Département Finance, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de SFAX, Rue de l'Aérodrome Km 4.5-B.P. 1088-3018 Sfax

² maalej.rabi3@hotmail.fr

Résumé— *Certaines innovations de GRH sont adoptées simplement pour promulguer la position du service du personnel et pour avoir des conséquences évidentes pour l'acceptation de l'organisation. Pour ce fait, l'objectif de cet article est représenté dans les trois questions suivantes : Dans quelle mesure l'innovation et la gestion des ressources humaines sont interdépendantes, comment la gestion efficace des ressources humaines peut améliorer la capacité d'innovation au sein de l'organisation et comment la culture d'innovation peut conduire à un besoin de réorganisation des systèmes de GRH. Nous examinons, organisons, et présentons la documentation sur le rôle des pratiques organisationnelles pour expliquer les résultats d'innovation. Nous discutons ainsi le degré d'influence des pratiques des GRH sur l'innovation organisationnelle.*

Mots-clés— *Pratiques de Gestion des Ressources Humaines, innovation organisationnelle de produit, innovation organisationnelle de procédé.*

I. INTRODUCTION

La plupart des recherches ont porté sur les mécanismes de conception et d'administration d'une innovation et les nouveaux programmes de ressources humaines [1].

La littérature de gestion des ressources humaines s'est concentrée sur les mécanismes de conception et d'administration des innovations spécifiques comme une nouvelle évaluation de la performance ou du programme de compensation [2]. De plus, il est soutenu que les pratiques et les politiques de la gestion des ressources humaines (GRH) adoptées par une organisation doivent être cohérentes les unes avec les autres, et cette condition serait appropriée pour une stratégie d'innovation [3].

Le capital humain est un élément clé et une partie importante de la base de ressources des entreprises. De plus, les ressources humaines représentent, selon Baron et Kreps [4], l'ingrédient clé de la réussite ou de l'échec de l'organisation, y compris le succès et l'échec de la performance de l'innovation

de l'entreprise. Ainsi, il est important de comprendre pourquoi et comment le capital humain encourage l'innovation, et quel déploiement de la gestion des ressources humaines (GRH) au sein de l'entreprise peut produire des niveaux de performance de l'innovation souhaitée [5].

Cet article vise à contribuer à la littérature émergente dans le contexte où l'innovation et la gestion se croisent et identifier les domaines pour la recherche future.

II. LES PRATIQUES DE LA GRH

A. Aperçu sur la notion de la GRH

Afin de maintenir un avantage concurrentiel sur le marché, les entreprises ont besoin d'équilibrer les ressources disponibles pour l'entreprise pour atteindre les résultats souhaités de la rentabilité et la survie. Les ressources qui sont disponibles à la société peuvent être classées en trois catégories générales: physique, organisationnelle et humaine. En discutant la façon d'obtenir un avantage concurrentiel sur le marché mondial, Porter [6] a noté que la gestion des ressources humaines est la plus critique des trois.

Selon Gagnon Olivier et Arcand Guy [7], la gestion des ressources humaines (GRH) est une fonction de l'entreprise qui a pris une importance considérable ces dernières années sous les pressions de l'environnement extérieur.

La gestion des ressources humaines est définie comme un système d'activités et de stratégies qui mettent l'accent sur la gestion des employés à tous les niveaux d'une organisation pour atteindre les objectifs organisationnels [8].

L'objectif général de la GRH est la réalisation de la mission et la vision des buts et des objectifs organisationnels et l'utilisation des gens comme des ressources de valeur [9]. Ce dernier a stipulé aussi qu'il existe six autres objectifs qui consistent à permettre aux gestionnaires d'être flexibles aux changements nécessaires dans la poursuite des fonctions de gestion des ressources humaines et aussi l'utilisation optimale des ressources disponibles.

B. Les pratiques de la GRH

Puisque le monde est devenu de plus en plus compétitif et instable que jamais, les industries manufacturières cherchent à

obtenir un avantage concurrentiel à tout prix et se tournent vers des sources plus innovantes grâce à des pratiques de GRH [10].

Les pratiques de la GRH ont été définies dans plusieurs aspects. En effet, Schuler et Jackson [11] ont défini les pratiques de GRH comme un système qui attire, développe, motive et retient les employés pour assurer la mise en œuvre efficace et la survie de l'organisation et ses membres.

En outre, les pratiques de GRH sont également conçues comme un ensemble de politiques et de pratiques mises en œuvre pour s'assurer que le capital humain de l'entreprise contribue à la réalisation de ses objectifs d'affaires [12].

De même, Minbaeva [13] a considéré les pratiques de GRH comme un ensemble de pratiques utilisées par l'organisation pour gérer les ressources humaines en facilitant le développement des compétences spécifiques à l'entreprise, produire les rapports sociaux complexes et générer les connaissances pour créer à l'organisation un avantage concurrentiel. Par ailleurs, la revue de littérature démontre cinq pratiques communes qui ont été systématiquement associées à l'innovation, englobant l'évaluation des performances, la gestion de carrière, la rémunération, la formation et le recrutement ([14], [15], [5]-[16]).

III. DEFINITION DE L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE (IO)

La littérature existante sur l'innovation organisationnelle est diverse et dispersée. Il n'y a pas un consensus sur la définition du terme de « l'innovation organisationnelle », qui demeure ambiguë [17].

Généralement, les innovations organisationnelles comprennent les modifications de structure et des processus d'une organisation en raison de la mise en œuvre des nouveaux concepts de gestion et de travail et pratiques, tels que la mise en œuvre du travail d'équipe dans la production, la gestion de la chaîne d'approvisionnement ou les systèmes de gestion de qualité [18].

Les dimensions de l'innovation organisationnelle sont extrêmement complexes et multiples; elles peuvent être examinées sous deux aspects:

(1) l'étendue de l'innovation, qui inclut les politiques, l'innovation administrative, le système, le processus, les produits, les services, et autres ;

(2) la profondeur de l'innovation, qui comprend l'importance, le degré d'influence, l'effet sur la rentabilité à long terme, et autres... [19].

En outre, différents domaines de recherche développent leurs propres approches pour essayer de comprendre le phénomène complexe de l'innovation organisationnelle.

Un premier volet de la littérature se concentre sur l'identification des caractéristiques structurelles d'une organisation innovante et ses effets sur les produits et les innovations des procédés techniques [20].

Une seconde reliure de littérature, des théories de changement organisationnel et de développement vise à analyser et comprendre comment les organisations changent ?

Ce domaine de recherche comprend les modèles de façon dont le changement organisationnel peut se produire [21] ainsi que les classifications des différents types des changements organisationnels de l'évolution à la révolution [22].

Ce deuxième volet vise à comprendre la résistance au changement organisationnel et la façon de surmonter l'inertie des organisations et leur permettre de mieux s'adapter à l'évolution des environnements et des technologies [23].

Un troisième volet de littérature se concentre sur comment les innovations organisationnelles apparaissent, se développent et grandissent au niveau microéconomique au sein de l'organisation ? Ce volet se concentre sur les théories de la cognition et l'apprentissage organisationnel (voir par exemple [24]-[25]) ainsi que sur les théories de la créativité organisationnelle [26].

IV. RELATION ENTRE LES PRATIQUES DE GRH ET L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE

A. *Les pratiques de la GRH et la capacité d'innover*

Eryigit et al. [27] ont prédit que la source de l'innovation « est la création d'une nouvelle idée ». Le capital humain est devenu plus radical et les pratiques de GRH ne peuvent être qu'une première étape d'avance sur les autres techniques ». Dans ce même contexte, Huang et Chen [28] ont ajouté que les pratiques stratégiques de GRH peuvent conduire aux activités innovatrices, car ces pratiques permettent à l'entreprise de découvrir et exploiter les connaissances et les expertises des employés dans l'organisation.

Selon Wang [29], les entreprises innovantes traitent les pratiques de GRH comme une stratégie de l'organisation pour encourager les responsabilités d'équipe, améliorer la culture organisationnelle et construire les relations avec la clientèle à travers la participation et l'autonomisation. En outre, cela aidera à créer et commercialiser de nouveaux produits et services [30].

B. *Les pratiques de la GRH et l'innovation organisationnelle : lien et hypothèses de recherche*

La théorie « RBV » (Resources Based View) et la théorie « AMO » (Ability, Motivation and Opportunity) semblent être parmi les théories les plus populaires appliquées dans les études qui relient la GRH et la performance [31].

La RBV soutient que la « ressource humaine » est l'une des ressources de l'organisation, un sous-ensemble qui leur permet d'obtenir un avantage concurrentiel, et un sous-ensemble de ceux qui conduisent à une performance supérieure à long terme [32].

La théorie AMO montre que lorsque les employés sont motivés, ils sont susceptibles de mieux réussir, conduisant à une performance de l'entreprise plus élevée [31].

Les pratiques de la GRH jouent un rôle déterminant dans la motivation des employés pour présenter les attitudes et les

comportements favorables, qui sont nécessaires pour soutenir et mettre en œuvre la stratégie concurrentielle d'une organisation [33].

La plupart des recherches ont porté sur les mécanismes de conception et d'administration d'une innovation et sur les nouveaux programmes de ressources humaines [1].

L'innovation de produit et l'innovation de procédé sont les prédécesseurs importants pour les entreprises de fabrication et ont la même capacité à améliorer les performances ou l'efficacité, résoudre les problèmes, ajouter de la valeur et créer un avantage concurrentiel [34]-[35].

Compte tenu de l'importance de l'innovation de produit et de procédé dans l'amélioration de la performance de l'entreprise de fabrication, l'innovation organisationnelle est opérationnalisée pour être multidimensionnelle de ces types d'innovation organisationnelle.

Lorsque les entreprises développent et introduisent de nouveaux produits et de nouveaux processus, les employés doivent être « innovateurs et créatifs » d'une part, et être flexibles, aptes à prendre le risque et tolérants vis-à-vis l'incertitude et l'ambiguïté, d'autre part, [28]. Ces employés sont hautement reconnus dans les industries manufacturières car ils contribuent à l'entreprise sur la base de la réactivité du marché, de l'innovation produit et de procédé.

Par conséquent, il est important pour une entreprise de mettre en œuvre des pratiques de GRH de soutien qui peuvent motiver et stimuler les employés à être innovateurs. Par exemple, l'évaluation de la performance améliore l'engagement et la satisfaction des employés puisqu'ils ont eu la chance de discuter leur rendement au travail [36]. Ceci, à son tour, va les amener à donner plus de rendement dans les activités innovantes.

Dans le même sens, la gestion de carrière aidera les employés à atteindre leurs objectifs professionnels. Si les employés sont susceptibles de ressentir satisfaits de leur gestion de carrière, cela conduit à les motiver pour effectuer les activités innovantes [37].

La formation aide à améliorer et développer les connaissances, la compétence et la capacité des employés qui contribuent à l'innovation en termes de produits, de processus de production et des pratiques de gestion dans le fonctionnement quotidien [38].

La rémunération fournit des rétributions financières, de promotion et d'autres reconnaissances, afin de motiver les employés à prendre des risques, développer de nouveaux produits performants et générer de nouvelles idées [14].

La rémunération encourage l'employé à devenir motivé d'accroître ainsi leur participation à formuler des idées d'innovation, ce qui conduit à une haute innovation organisationnelle.

Sur la base des arguments avancés par les chercheurs précédents ([14]-[5]-[16]), nous nous attendrions que les pratiques de GRH soient liées positivement à l'innovation organisationnelle.

Ainsi, nous formulons l'hypothèse suivante :

H1 : Les pratiques de GRH (évaluation de la performance, gestion de carrière, la formation, rémunération et le

recrutement) sont positivement liées à l'innovation organisationnelle (innovation de produit et innovation de procédé).

H1.a: Les pratiques de GRH (évaluation de la performance, gestion de carrière, la formation, la rémunération et le recrutement) sont positivement liées à l'innovation de produit.

H1.b: Les pratiques de GRH (évaluation de la performance, gestion de carrière, la formation, la rémunération et le recrutement) sont positivement liées à l'innovation à l'innovation de procédé.

C. Le modèle de recherche

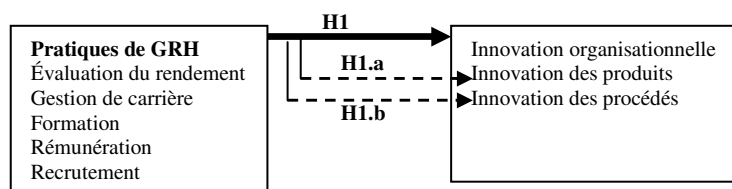


Figure 1: Modèle de recherche

Ces hypothèses mentionnées ci-dessus seront testées dans ce qui suit.

V. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

A. L'échantillon

L'enquête a porté sur l'utilisation d'un pré-conçu d'un questionnaire. La forme de questionnaire a été élaborée pour examiner l'étendue et la capacité de l'innovation et la nature des pratiques de GRH parmi les entreprises interrogées. Certaines des questions dans la recherche ont été adoptées à partir de diverses enquêtes (Voir Zappala et Cronin, 2002). Le sondage a été administré par e-mail. Les répondants ont été assurés que la meilleure réponse était leur propre opinion personnelle. Ils ont été invités à lire attentivement les instructions et répondre à toutes les questions.

Nous avons utilisé une méthodologie de recherche bien déterminée en choisissant un échantillon de 283 entreprises tunisiennes et en les interrogeant via un questionnaire pour savoir la relation entre les pratiques de GRH et l'innovation organisationnelle (innovation de produit et innovation de procédé) au sein des entreprises. La majorité des entreprises sont des PME. Ainsi, pour élaborer notre questionnaire, nous avons précisé les différentes échelles de mesure pour les variables existantes dans notre modèle. Les interviewés sont appelés à répondre selon une échelle de Likert à 5 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».

L'analyse factorielle est une démarche qui reste fondamentalement empirique et exploratoire ayant comme objectif l'extraction des facteurs latents à partir des variables initiales observables, de manière à restituer le maximum d'information (la variance expliquée). L'objectif principal étant de découvrir les dimensions latentes contenues dans l'ensemble des variables initiales. La mise en œuvre de l'analyse factorielle nous permet de résoudre trois problèmes : s'assurer que les données collectées sont factorisables (c'est-à-dire si les variables forment un ensemble suffisamment

cohérent), choisir la méthode appropriée à l'analyse factorielle et retenir les facteurs adéquats.

B. Méthode de recherche

Pour notre étude, nous avons jugé la régression linéaire comme la méthode d'analyse des données la plus appropriée. Les mesures d'association les plus courantes sont celles qui correspondent à deux variables ayant les mêmes niveaux de mesure (métrique/métrique). Elles permettent tout d'abord de mettre en évidence l'existence d'une association par une procédure de test, de mesurer ensuite sa force (le plus souvent par un indicateur d'association variant entre 0 et 1, c'est-à-dire allant d'une association nulle à une association parfaite). La mesure d'association la plus connue est le coefficient de corrélation de Pearson [39].

Ces derniers ont ajouté que « l'analyse de régression est utilisée pour expliquer une variable dépendante par d'autres variables indépendantes ». Il s'agit de prédire les valeurs de la variable à expliquer à travers une combinaison linéaire des variables explicatives. Toutes les données se présentent sous la forme d'une matrice de valeurs pour la variable à expliquer (y) et les variables explicatives (x_1, x_2, \dots, x_n). La régression établit une relation linéaire entre la variable à expliquer et les variables explicatives. La relation cherchée est donc sous la forme suivante:

$$y = \beta_1 x_1 + e$$

où

x : le nombre des variables explicatives

β_1 : coefficient de régression standardisé tel que $-1 < \beta_1 < 1$

e: le poids de la variable résiduelle (le terme d'erreur exprimant l'effet des variables non prises en compte).

L'objectif de l'analyse de régression est de déterminer la valeur des paramètres β_i , permettant d'identifier le lien entre la variable dépendante et la variable indépendante. La méthode de régression linéaire se base sur les indicateurs statistiques suivants :

- Le coefficient de détermination (R^2) : c'est l'indicateur usuel de la qualité d'ajustement global. Plus il est proche de 1, plus les valeurs observées et les valeurs calculées par le modèle sont proches (Evrard et Roux, 2003).

- Le test de Fisher-Snédecor (F) : permet de répondre à cette fin, en vérifiant l'hypothèse nulle H_0 selon laquelle $H_0: R^2 = 0$ à un seuil d'erreur inférieur à 0,05. Le pouvoir explicatif d'une régression est significatif si H_0 est rejetée [39].

Dans ce qui suit, nous présenterons les résultats de régression linéaire relatifs au test des hypothèses. Les résultats de la régression linéaire relative à l'hypothèse $H_{1.a}$ sont présentés dans le tableau 1. Nous vérifions les échelles de mesure avant d'évoquer la confirmation potentielle des hypothèses.

C. Mesure des variables

Le répondant devait identifier pour chaque question le niveau d'application de la pratique RH à l'aide d'une échelle de mesure de type Likert, comportant 5 modalités s'échelonnant de 1 (pratique pas du tout appliquée) à 5

(pratique fortement appliquée). Les questions visent à connaître l'appréciation du répondant à l'égard de l'application de ces pratiques dans les PME tunisiennes.

Pour mesurer les pratiques de GRH et en se basant sur les travaux de Agarwala [40] et Chen et Azzat [36], nous retenons l'échelle adoptée par Chen, C. J. et Huang [28]. Cette échelle est composée de 23 items et dégage une assez bonne fiabilité (Alpha de Cronbach: $\alpha = 0,75$) et une validité significative confirmée.

Pour mesurer l'innovation organisationnelle, Perdomo-ortiz et al., ont adopté l'instrument de mesure désigné par Tang (1999) relatif aux facteurs clés de succès du processus de l'innovation. Les auteurs retiennent 23 items dans leur instrument de mesure « Business Innovation Capability measurement instrument ».

Cette échelle dégage une bonne fiabilité ($\alpha = 0,818$) et une validité bien vérifiée. Toutes les échelles précitées sont de type « Likert » à cinq points allant de 1= « fortement en désaccord » à 5= « fortement en accord ».

D. L'outil de collecte des données et le processus d'échantillonnage

L'outil de collecte de données que nous avons retenu était le questionnaire. Il a regroupé toutes les échelles de mesure et il a été soumis à un pré-test. La version finale en français a été administrée par différents modes : face à face, Fax et téléphone, et Internet. La population choisie était relative aux entreprises tunisiennes opérant dans différents secteurs; secteur informatique et télécommunication, secteur industriel (agroalimentaire, emballage et conception, électronique) et secteur financier (les banques).

Les méthodes d'échantillonnage suivies étaient la méthode par convenance. Le choix d'une telle méthode dépend principalement de certains critères ou de certaines circonstances. Notre échantillon final se compose de 283 entreprises. La répartition de l'échantillon selon les secteurs d'activités est comme suit: 29% des entreprises appartiennent au secteur informatique (développement software), 17% des entreprises agissent dans le secteur commercial, 4% des entreprises font partie du secteur bancaire et 54% des entreprises appartiennent au secteur industriel dont 26% en agroalimentaire, 19% en emballage et conception et 9% en électronique. Le critère de la taille a été étudié en se basant sur le nombre d'employés: 31,2% des entreprises ont un nombre d'employés entre 50 et 100. Cette tranche enregistre le taux le plus élevé. En deuxième rang et pour moins que 50 employés, nous enregistrons 28,8% des entreprises alors que 14,7% ont un nombre d'employés variant entre 100 et 250. Il y a uniquement 12,2% des entreprises qui ont plus que 500 employés et 13,1% ont un nombre d'employés variant entre 250 et 500.

VI. ANALYSE DES RESULTATS EMPIRIQUES

A. Vérification des échelles de mesure

La vérification de la validité et de la fiabilité des échelles de mesure adoptées a été effectuée par l'analyse factorielle suivie par l'analyse de fiabilité. Les deux types d'analyse ont été effectués par le moyen du logiciel SPSS.18.

Pour la mesure des pratiques de GRH, l'analyse factorielle montre que le test **KMO** est satisfaisant en affichant une valeur de **0,757 (>0,5)**. Les résultats montrent aussi que le test de sphéricité de Bartlett est significatif (Khi-deux= 1684,641; p= 0,000).

L'analyse en composantes principales fait ressortir quatre facteurs : (1) la formation (20,084% de l'information saisie), (2) l'évaluation de la performance (20,777%), (3) le recrutement et la rémunération (13,8%) et (4) la gestion des carrières (12,157% de l'information récupérée). L'échelle est de bonne fiabilité en dégageant un **Alpha de Cronbach de l'ordre de 0,832**.

En vérifiant la mesure de l'innovation organisationnelle, nous avons constaté que le test KMO et le test de sphéricité de Bartlett sont satisfaisants. En effet, l'indice KMO enregistre une valeur de 0,891 (>0,5) et le test de sphéricité est significatif (Khi-deux approximé = 3048,954; p=0,00).

La quatrième analyse en composantes principales fait ressortir quatre facteurs ayant des valeurs propres supérieures à 1.

L'ensemble des facteurs saisit 60,268 % de l'information initiale :

- Le premier facteur regroupe à la fois la rémunération, la formation et la gestion des carrières.
- Le deuxième est relatif aux projets innovateurs.
- Le troisième facteur exprime l'évaluation de la performance et le recrutement
- alors que le dernier explique l'ouverture à l'environnement externe. L'analyse de fiabilité montre une bonne consistance interne pour le premier facteur (Alpha de Cronbach= 0,884. La fiabilité des trois autres facteurs est acceptable (soit respectivement $\alpha = 0,779$; $\alpha = 0,732$; $\alpha = 0,696$).

B. Les statistiques descriptives

Les statistiques descriptives telles que les moyennes, les écarts-types, les fiabilités et inter-corrélations des variables de l'étude nous permet de remarquer que les 36 inter-corrélations sont statistiquement significatives.

Les corrélations entre les dimensions des pratiques de GRH sont statistiquement significatives, allant de $r = 0,44$ ($p < 0,01$) jusqu'à $r = 0,66$ ($p < 0,01$).

Par ailleurs, les corrélations entre les pratiques de GRH et l'innovation organisationnelle sont jugées importantes, allant de $r = 0,14$ ($p < 0,05$) jusqu'à $r = 0,49$ ($p < 0,01$).

La corrélation entre la rémunération et l'innovation de produit ($r = 0,06$, $p > 0,05$) est non significative;

Les corrélations entre le recrutement et l'innovation de processus ($r = 0,11$, $p > 0,05$), sont cependant, faibles et non significatives ;

Les corrélations entre les dimensions d'innovation organisationnelle sont statistiquement significatives, allant de $r = 0,47$ ($p < 0,01$) à $0,55$ ($p < 0,01$)...

C. Analyse des résultats empiriques et discussion et Test d'hypothèses

Une régression hiérarchique à deux étapes a été menée pour tester l'hypothèse H1 et les sous-hypothèses H1.a à H1.b. Les deux variables de contrôle (taille de l'entreprise et les années en fonctionnement) ont été saisies à l'étape 1.

Dans l'étape 2, les cinq variables de pratiques GRH (évaluation de la performance, gestion de carrière, la formation, rémunération et le recrutement) ont été saisies.

Les résultats de l'analyse de régression entre les pratiques de GRH et l'innovation organisationnelle (innovation de produit et innovation de procédé) sont représentés dans le tableau 1.

TABLE I
FONT SIZES FOR PAPERS

facteurs prédictifs	Innovation de produit		innovation de procédé	
	Modèle 1 Std. β	Modèle 2 Std. β	Modèle 1 Std. β	Modèle 1 Std. β
Étape 1: Les variables de contrôle				
Taille de l'entreprise	-0.12	-0.07	-0.11	0.09
années en exploitation	0.09	0.02	-0.01	-0.05
Étape 2: pratiques de GRH				
Évaluation de la performance		0.18		0.08
Gestion de carrière		0.12		0.19
formation		0.36**		0.29**
Rémunération		-0.28**		0.03
recrutement		-0.04		-
R 2	0.01	0.20	0.01	0.19
Adjusted R2	0.01	0.16	0.01	0.15
Δ R2	0.02	0.18	0.01	0.18
F-value	1.87	5.72**	1.08	5.32**
Δ F0-value	1.87	7.12**	1.08	6.93**

** $p < 0.01$, * $p < 0.05$.

Les deux variables de contrôle (taille de l'entreprise et années en exploitation) n'ont aucun effet sur l'innovation produit (Valeur R2 = 0,02) et l'innovation de procédé (Valeur R2 = 0,01).

En ajoutant les variables de pratiques de GRH, le R2 de l'innovation de produit a augmenté à 0,20 ce qui indique que les cinq dimensions de pratiques de GRH ont contribué par une somme supplémentaire de 18,0% à la variance dans l'innovation de produits.

D'autre part, le R2 de l'innovation de procédé a augmenté à 0,19 projetant que les cinq dimensions de pratiques de GRH ont contribué par une somme supplémentaire de 18,0% à la variance dans l'innovation de processus.

Parmi les cinq dimensions de pratiques de GRH, seule la formation a été jugée positivement et significativement liées à l'innovation de produit ($\beta = 0,36$, $p < 0,01$) et l'innovation de processus ($\beta = 0,29$, $p < 0,01$).

La gestion des carrières, la rémunération et le recrutement n'avaient aucun lien avec l'innovation de produit et innovation de procédé.

Les résultats ont fourni un soutien partiel pour les hypothèses H1.a et H1.b.

VII. CONCLUSION

Bien que l'utilisation du concept de l'innovation organisationnelle soit mise en évidence pour avoir un impact positif sur la compétitivité d'une entreprise, la recherche dans la définition et la mesure de l'innovation organisationnelle reste en arrière.

Les résultats concluent qu'il ya un impact partiellement significatif et positif des pratiques de ressources humaines sur l'orientation novatrice, plus particulièrement sur les innovations organisationnelles.

Toutefois, d'autres études portant sur un échantillon vaste et dans diverses régions, seraient notamment nécessaires pour mieux cerner d'éventuelles relations entre les pratiques de GRH et les innovations organisationnelles au sein des entreprises tunisiennes en utilisant d'autres approches.

VIII. REFERENCES

- [1] E. E. Kossek, "The acceptance of human resource innovation by multiple constituencies", *Personnel Psychology*, vol. 42, pp. 263-281, 1989.
- [2] M. J. Anjum, M. A. Syed, S. Misbah, K. Meisam et K. Saif-Ur-Rehman, "Exploring the Nexus: Management Practices, Innovation and Firm Performance", *World Applied Sciences Journal* vol. 19, pp. 785-794, 2012
- [3] K. Laursen, "HRM practices for innovation performance", *International Journal of the Economic Business*, vol. 9, pp. 139-166, 2002.
- [4] J. N. Baron et D. M. Kreps, *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. New York: John Wiley, 1999.
- [5] K. Laursen, et N. J. Foss, "New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance", *Cambridge Journal of Economics*, Vol.27, pp. 243-263, 2003.
- [6] M. Porter, *L'Avantage concurrentiel des nations*, Dunod, 1999.
- [7] O. Gagnon et G. Arcand, "Les pratiques de GRH comme catalyseur de la performance organisationnelle", *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 9, pp. 1-23, 2011.
- [8] Byars & Rue, (2006). What's Humain Resource Management ? Chapter 1.
- [9] J. S. Itika, "Fundamentals of human resource management: Emerging experiences from Africa, African Studies Centre / University of Groningen / Mzumbe University", *African Public Administration and Management series*, vol. 2, 2011.
- [10] P. Sparrow, R. S. Schuler et S. E. Jackson, "Convergence or divergence: Human resource practices and policies for competitive advantage worldwide", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.5, pp. 267-299, 1994.
- [11] R. S. Schuler et S. E. Jackson, "Linking competitive strategies with human resource management practices", *Academy of Management Executive*, Vol.1, pp. 207-219, 1987.
- [12] J. E. Delery et D. H. Doty, "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic", contingency, and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, Vol.39, pp. 802-835, 1996.
- [13] D. B. Minbaeva, 'HRM practices and MNC knowledge transfer', *Personal Review*, Vol.34, pp. 125- 144, 2005.
- [14] A. Gupta et A. Singhal, "Managing human resources for innovation and creativity", *Research Technology Management*, Vol.36, pp. 8-41, 1993.
- [15] C. T. Kydd, et L. Oppenheim, "Using human resource management to enhance competitiveness: Lessons from four excellent companies", *Human Resource Management*, Vol.29, pp. 145-166, 1990.
- [16] H. Shipton, D. Fay, M. West, M. Patterson, et K. Birdi, "Managing people to promote innovation", *Creativity and Innovative Management*, Vol.14, pp. 118-128, 2005.
- [17] A. Lam, *Organizational innovation*. In: Fagerberg, J., Mowery, D.C., Nelson, R.R. (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press, Oxford, 2005, pp. 115-147.
- [18] F. Damanpour, K. A. Szabat et W. M. Evan, "The relationship between types of innovation and organizational performance", *Journal of Management Studies*, Vol.26, pp. 587-601, 1989.
- [19] H. Armbrustera, A. Bikfalvib, S. Kinkela et G. Laya, "Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys". *Technovation*, vol. 28, pp. 644-657, 2008.
- [20] D. J. Teece, G. Pisano et A. Shuen, "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 509-533, 1997.
- [21] M. T. Hannan et J. Freeman, "The population ecology of organization", *American Journal Of Sociology*, Vol. 82, pp. 929-964, 1977.
- [22] A. Levy et U. Merry, "Organisational Transformation : Approches, stratégies, théories". *Administratives Science Quarterly*, Vol. 33, pp 471-473, 1988.
- [23] K. Lewin, *Group decision and social change*, in *Readings in Social Psychology*, eds. E. E. Maccoby, T. M. Newcomb, and E. L. Hartley, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1958, pp. 197-211.
- [24] C. Argyris, et Schön, D.A., *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1978.
- [25] Duncan, R. & Weiss, A. *Organizational learning: Implications for organizational design*. *Research in Organizational Behavior*, 1979, 1, 75-123
- [26] A. Hennessey, Beth, et T. M. Amabile. *Creativity and Learning*. Washington, D.C.: National Education Association, 1987
- [27] H. Demirkaya, G. Özcüre, N. Eryigit, "An application on the impacts of human resource management in technology management of the companies », *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Volume 24, 2011, Pages 474-486.
- [28] C. J. Chen, et J. W. Huang, —Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity, *Journal of Business Research*, Vol.62, No.1, pp 104-114, 2009.
- [29] Z. M. Wang, —Organizational effectiveness through technology innovation and HRM strategies, *International Journal of Manpower*, Vol.26, No.6, pp. 481-487, 2005.
- [30] A. Gupta, et A. Singhal, —Managing human resources for innovation and creativity, *Research Technology Management*, Vol.36, No.3, pp. 8-41, 1993.
- [31] J. Pauwwe, et P. Boselie, HRM and performance: What's next? *Human Resource Management Journal*, Vol.15, No.4, pp. 68-83, 2005.
- [32] J. B. Barney, , —Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp. 99-120, 1991.
- [33] Hiltrop, J. M., —Managing the changing psychological contract, *Employee Relations*, Vol.18, No.1, pp. 36-49, 1996.
- [34] Cooper, J. R., —A multidimensional approach to the adoption of innovation, *Management Decision*, Vol.36, No.8, pp. 493-502, 1998.
- [35] F. Damanpour, , —Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models, *Management Science*, Vol.42, No.5, pp. 693-716, 1996.
- [36] Cheng et Azzat. *Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness*. *Electronic Journal of Knowledge Management* Volume 9 Issue 2, 2011.
- [37] J. E. Delery, et D. H. Doty, —Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.4, pp. 802-835, 1996.
- [38] R. S. Schuler, , et Jackson, S. E. —Linking competitive strategies with human resource management practices, *Academy of Management Executive*, Vol.1, No.3, pp. 207-219, 1987.
- [39] Y. Evrard Y. Pras et E. Roux « Market : études et recherches en marketing », Paris, Editions Dunod, p. 187, 2003.

- [40] Agarwala, T. —Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigationl, International Journal of Human Resource Management, Vol.14, No.2, pp. 175-197, 2003.