

Compétence, capital humain et bien-être : des leviers interdépendants pour l'innovation organisationnelle

Skills, human capital and well-being: interdependent levers for organizational innovation

Chaimae QNAIS^{#1}, Malika AKIOUD^{*2},

[#]*Gestion des Ressources Humaines, USMBA FES*

¹chaimae.qnais@usmba.ac.ma

^{*}*USMBA FES*

²malika.akioud@usmba.ac.ma

Ce projet de recherche a été réalisé avec le soutien du Centre National de la Recherche Scientifique et Technique (CNRST)

Résumé— Dans un environnement mondialisé et hautement concurrentiel, l'innovation organisationnelle émerge comme un impératif stratégique pour la pérennité et la performance des organisations. Cette étude explore les liens interdépendants entre la compétence, le capital humain, le bien-être et l'innovation, en mettant en lumière le rôle médiateur de la connaissance. À travers une approche méthodologique mixte combinant revue de littérature approfondie et étude empirique par questionnaire, cette recherche démontre que le développement des compétences au sein du capital humain constitue un facteur déterminant pour l'émergence de l'innovation organisationnelle. Les résultats révèlent cependant un paradoxe significatif : bien que les organisations reconnaissent l'importance stratégique de l'innovation, elles investissent insuffisamment dans le développement des compétences et du bien-être au travail. L'étude met en évidence un modèle intégré où la connaissance sert de fondement aux compétences, lesquelles alimentent l'innovation, créant ainsi un cycle vertueux qui renforce le bien-être professionnel. Les implications managériales soulignent la nécessité d'adopter une approche holistique du développement du capital humain, intégrant formation continue, gestion des connaissances et promotion du bien-être comme leviers complémentaires de l'innovation.

Mots-clés— innovation organisationnelle, compétence, bien-être, connaissance, capital humain, développement professionnel

Abstract— In today's globalized and highly competitive environment, organizational innovation emerges as a strategic imperative for organizational sustainability and performance. This study explores the interdependent links between competence, human capital, well-being, and innovation, highlighting the mediating role of knowledge. Through a mixed methodological approach combining an in-depth literature review and an empirical questionnaire study, this research demonstrates that competency development within human capital is a determining factor for the emergence of organizational innovation. The results, however, reveal a significant paradox: although organizations recognize the strategic importance of innovation, they underinvest in skills development and workplace well-being. The study highlights an integrated model where knowledge serves as the foundation for competencies, which in turn fuel innovation, creating a virtuous cycle that strengthens professional well-being. The managerial implications underscore the need to adopt a holistic approach to human capital development, integrating continuous training, knowledge management, and well-being promotion as complementary levers for innovation.

Keywords— organizational innovation, competence, well-being, knowledge, human capital, professional development

I. INTRODUCTION

Dans le paysage économique contemporain, marqué par la digitalisation, la globalisation et une compétitivité accrue, la capacité des organisations à innover constitue un facteur déterminant de leur survie et de leur succès. L'innovation organisationnelle, définie comme l'introduction de nouvelles méthodes, pratiques ou procédures dans les structures, les processus de travail ou la gestion, représente un enjeu stratégique majeur pour les entreprises de tous secteurs. Pourtant, la réalisation d'une innovation pérenne et performante ne peut se réduire à une simple volonté managériale ou à l'acquisition de technologies avancées. Elle s'ancre dans un terreau humain fertile, nourri par les compétences, les connaissances et le bien-être des individus qui composent l'organisation.

La littérature managériale a progressivement reconnu le rôle central du capital humain comme source principale d'avantage concurrentiel (Barney, 1991 ; Wright et al., 2001). Cependant, la compréhension des mécanismes par lesquels ce capital se transforme en innovation effective reste incomplète. Si les compétences individuelles et collectives sont souvent identifiées comme des prérequis, leur développement et leur mobilisation dépendent de conditions organisationnelles spécifiques, notamment l'accès à la connaissance et l'existence d'un climat de bien-être propice à la créativité et à la prise de risque.

Ce papier vise à combler cette lacune en proposant un cadre intégrateur analysant les relations dynamiques entre quatre concepts clés : l'innovation organisationnelle, la compétence, la connaissance et le bien-être au travail, avec le capital humain comme dénominateur commun et socle de ces interactions. Nous postulons que ces éléments ne fonctionnent pas de manière isolée mais forment un système interdépendant où chacun renforce l'autre dans un cycle vertueux (ou vicieux en leur absence).

La problématique centrale de cette recherche est donc la suivante : Comment les organisations peuvent-elles stimuler et développer l'innovation en tirant parti des compétences, et dans quelle mesure la connaissance, le capital humain et le bien-être agissent-ils comme des leviers stratégiques médiateurs dans ce processus ?

Pour répondre à cette question, notre démarche s'articule en deux temps. Une première partie, théorique, établit les fondements conceptuels et propose un modèle intégrant les différentes variables à l'étude, en s'appuyant sur des références classiques et contemporaines. Une seconde partie, empirique, présente les résultats d'une enquête par questionnaire menée auprès de professionnels, visant à tester les relations postulées et à identifier les freins et facilitateurs perçus. Enfin, une discussion synthétise les apports théoriques et pratiques de cette recherche et propose des pistes d'action pour les managers et les chercheurs.

II. Cadre Théorique et Revue de Littérature

A. L'innovation organisationnelle : fondements et évolutions

L'innovation organisationnelle se distingue de l'innovation technologique par son objet : elle ne porte pas sur les produits ou les procédés techniques, mais sur les structures, les systèmes de gestion, les méthodes de travail et les pratiques organisationnelles (Damanpour, 2014 ; Birkinshaw et al., 2008). Elle englobe l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail (télétravail, équipes projets), de nouvelles pratiques managériales (management participatif, évaluation par les pairs), ou encore de nouveaux systèmes de relation avec l'environnement (partenariats innovants, modèles d'open innovation).

Les travaux fondateurs de Schumpeter (1934) ont posé les bases de la compréhension de l'innovation comme un processus de "destruction créatrice". Par la suite, les chercheurs ont affiné cette vision en distinguant innovation radicale et innovation incrémentale (Dewar & Dutton, 1986). L'innovation organisationnelle peut relever des deux catégories, qu'il s'agisse de réorganisations majeures ou d'améliorations continues des processus.

Plus récemment, la perspective des capacités dynamiques (Teece et al., 1997) a mis en lumière le rôle de l'innovation organisationnelle comme capacité à reconfigurer les ressources internes pour s'adapter aux changements de l'environnement. Cette approche souligne que l'innovation n'est pas un événement ponctuel, mais une compétence organisationnelle à part entière, nourrie par l'apprentissage et la connaissance.

B. La compétence : d'un concept individuel à une ressource collective

La notion de compétence a considérablement évolué depuis son introduction en gestion dans les années 1980. Initialement centrée sur l'individu et ses aptitudes (McClelland, 1973), elle s'est progressivement élargie pour englober des dimensions collectives et organisationnelles.

Le modèle "savoir, savoir-faire, savoir-être" a constitué une avancée majeure, reconnaissant la dimension comportementale et sociale de la compétence (Le Boterf, 1994). La compétence ne se réduit pas à la possession de connaissances (savoir) ou de techniques (savoir-faire), mais inclut la capacité à les mobiliser de manière appropriée dans des situations professionnelles complexes, ce qui implique des attitudes, des valeurs et une intelligence relationnelle (savoir-être).

Les approches contemporaines, influencées par la théorie des ressources (Barney, 1991), considèrent la compétence comme une ressource stratégique rare, difficile à imiter et à substituer, source d'avantage concurrentiel durable. La "compétence collective" émerge ainsi comme une propriété du groupe, supérieure à la somme des compétences individuelles, et repose sur des mécanismes de coordination, de confiance et de partage des représentations (Defélix et al., 2014).

Le développement des compétences est un processus continu d'apprentissage, alimenté par la formation formelle, l'expérience, le feedback et les interactions sociales (Argyris & Schön, 1978 ; Nonaka & Takeuchi, 1995). Il est étroitement lié à la gestion des connaissances, la compétence représentant la capacité à transformer la connaissance en action efficace.

C. La connaissance : socle tacite et explicite de l'action

La connaissance est le fondement cognitif de la compétence et de l'innovation. La distinction classique entre connaissance explicite (codifiable, transmissible) et connaissance tacite (personnelle, contextuelle, difficile à formaliser), popularisée par Nonaka et Takeuchi (1995), est essentielle pour comprendre le processus d'innovation.

L'innovation organisationnelle naît souvent de la conversion et de la combinaison de ces deux types de connaissances. Le modèle SECI (Socialisation, Externalisation, Combinaison, Internalisation) décrit ce processus dynamique de création de connaissance organisationnelle, où les interactions sociales jouent un rôle crucial.

La gestion des connaissances (Knowledge Management) regroupe l'ensemble des pratiques visant à identifier, créer, capitaliser, partager et utiliser les connaissances de l'organisation (Davenport & Prusak, 1998). Elle est devenue une fonction stratégique, notamment avec l'avènement de l'économie du savoir, où la valeur réside davantage dans les actifs intangibles que dans les actifs physiques.

Les travaux de Penrose (1959) sur la croissance de la firme, bien qu'antérieurs, préfigurent cette importance en considérant les services des ressources (dont la connaissance) comme le moteur de l'expansion. Plus récemment, la littérature sur l'ambidextrie organisationnelle (March, 1991 ; O'Reilly & Tushman, 2013) souligne la nécessité pour les entreprises de combiner l'exploitation des connaissances existantes (efficience) et l'exploration de nouvelles connaissances (innovation).

D. Le capital humain : de l'investissement individuel à l'avantage organisationnel

Le concept de capital humain, formalisé par les économistes Schultz (1961) et Becker (1964), envisage les dépenses en éducation, formation et santé comme des investissements qui accroissent la productivité future et les revenus des individus. En gestion, cette notion a été reprise et élargie pour désigner l'ensemble des connaissances, compétences, aptitudes et autres attributs des individus qui contribuent à la création de valeur pour l'organisation (Wright et al., 2001).

Le capital humain présente des caractéristiques spécifiques : il est incarné dans les personnes, difficile à transférer directement, et sa valeur dépend du contexte organisationnel qui permet ou non sa mobilisation. Il existe une distinction entre le capital humain général (compétences transférables d'une entreprise à l'autre) et le capital humain spécifique (compétences liées à un poste, une technologie ou une culture d'entreprise particulière), ce dernier étant souvent plus précieux mais aussi plus risqué pour l'individu.

La littérature récente (Kianto et al., 2023 ; World Economic Forum, 2023) insiste sur l'évolution rapide des compétences requises (upskilling et reskilling) face aux transformations numériques et écologiques. Le capital humain n'est donc plus un stock statique mais un flux dynamique nécessitant un renouvellement constant.

E. Le bien-être au travail : d'une condition à un levier de performance

Le bien-être au travail dépasse la simple absence de souffrance ou de stress. Il renvoie à un état d'épanouissement psychologique global, caractérisé par des émotions positives, un sentiment d'accomplissement, une bonne santé et des relations sociales de qualité au travail (Warr, 1987 ; Diener et al., 1999).

La théorie de l'auto-détermination (Deci & Ryan, 2000) fournit un cadre puissant pour comprendre les déterminants du bien-être professionnel. Elle postule que la satisfaction des trois besoins psychologiques fondamentaux — l'autonomie (sentiment de choix), la compétence (sentiment d'efficacité) et l'affiliation sociale

(sentiment d'appartenance et de connexion) — est essentielle à la motivation intrinsèque, au bien-être et à une performance optimale.

Le bien-être est ainsi à la fois un résultat et un antécédent de la performance. Un employé épanoui est plus engagé, créatif, loyal et résilient face aux difficultés (Bakker & Demerouti, 2007 ; Fisher, 2010). Inversement, un environnement de travail qui favorise la réussite, reconnaît les compétences et encourage la collaboration contribue directement au bien-être. Les recherches les plus récentes (Bakker & van Wingerden, 2022 ; Di Fabio, 2022) explorent les liens entre bien-être, design du travail (job crafting) et comportements innovants, confirmant son rôle de catalyseur de l'innovation.

Tableau 1 : Synthèse des concepts clés et de leurs interrelations

Concept	Définition clé	Lien avec l'innovation	Références majeures
Innovation Organisationnelle	Introduction de nouvelles méthodes, pratiques ou procédures dans la structure, les processus ou la gestion.	Variable dépendante / Résultat.	Damanpour (2014), Birkinshaw et al. (2008)
Compétence	Capacité à mobiliser et combiner savoirs, savoir-faire et savoir-être pour agir efficacement dans un contexte professionnel.	Moteur direct de l'innovation. Transforme la connaissance en action nouvelle.	Le Boterf (1994), Defélix et al. (2014)
Connaissance	Ensemble des croyances justifiées, informations, expériences et savoir-faire, tacites ou explicites, détenus par les individus et l'organisation.	Fondement de la compétence. Matière première de l'innovation.	Nonaka & Takeuchi (1995), Davenport & Prusak (1998)
Capital Humain	Stock de connaissances, compétences, santé et vitalité des individus, constituant un actif productif.	Ressource de base contenant le potentiel de connaissance et de compétence.	Schultz (1961), Becker (1964), Wright et al. (2001)
Bien-être au Travail	État d'épanouissement psychologique global au travail, incluant satisfaction, sentiment d'accomplissement et relations positives.	Contexte facilitateur et résultat de l'innovation réussie. Renforce la motivation et la créativité.	Warr (1987), Deci & Ryan (2000), Bakker & Demerouti (2007)

Commentaire du Tableau 1 : Ce tableau résume les définitions opérationnelles des cinq concepts centraux de l'étude et précise leur rôle théorique dans le processus d'innovation. Il met en évidence la position de la connaissance comme socle, de la compétence comme mécanisme de transformation, et du bien-être comme climat facilitateur et bénéfice final. Le capital humain est le réservoir contenant ces éléments, et l'innovation organisationnelle est le résultat visé de leur interaction dynamique.

III. Méthodologie de l'Étude Empirique

Pour tester les relations théoriques esquissées précédemment et répondre à notre problématique, une étude empirique quantitative a été menée.

Objectif : Examiner les liens perçus entre le développement des compétences, l'innovation organisationnelle, et le rôle médiateur de la gestion des connaissances, de la valorisation du capital humain et du bien-être au travail.

Population et échantillon : Un questionnaire en ligne a été diffusé auprès de professionnels salariés au Maroc, tous secteurs confondus. Un échantillon de convenance de N = 217 répondants a été retenu après nettoyage des données. Le profil des répondants est détaillé dans le Tableau 2.

Tableau 2 : Profil sociodémographique et professionnel des répondants (N=217)

Caractéristique	Catégorie	Effectif	Pourcentage
Genre	Femme	138	63.6%
	Homme	79	36.4%
Âge moyen		34.2 ans (ET=8.1)	
Niveau d'étude	Bac+5 et plus	165	76.0%
	Bac+3/4	42	19.4%
	Autres	10	4.6%
Ancienneté dans l'entreprise	Moins de 2 ans	48	22.1%
	2 à 5 ans	102	47.0%
	Plus de 5 ans	67	30.9%
Fonction	Cadre / Responsable	124	57.1%
	Employé / Technicien	93	42.9%
Secteur d'activité	Services (IT, Conseil, Finance)	89	41.0%
	Industrie	58	26.7%
	Administration publique/Éducation	45	20.7%
	Commerce/Autres	25	11.6%

Commentaire du Tableau 2 : L'échantillon est majoritairement composé de femmes diplômées de l'enseignement supérieur, occupant souvent des postes de responsabilité, avec une expérience significative dans leur entreprise actuelle (près de 80% ont plus de 2 ans d'ancienneté). Cette composition reflète une population active qualifiée, susceptible d'avoir un regard avisé sur les pratiques organisationnelles en matière d'innovation et de gestion des compétences.

Instrument et mesures : Un questionnaire structuré a été élaboré en s'appuyant sur des échelles validées dans la littérature et adaptées au contexte. Il comprenait cinq échelles principales mesurées sur une échelle de Likert en 5 points (1= "Pas du tout d'accord" à 5= "Tout à fait d'accord") :

Développement des Compétences (DC) : 6 items ($\alpha = 0.87$) évaluant la perception des opportunités de formation et d'apprentissage.

Innovation Organisationnelle Perçue (IOP) : 5 items ($\alpha = 0.83$) mesurant la perception de l'introduction de nouvelles méthodes ou pratiques.

Gestion des Connaissances (GC) : 5 items ($\alpha = 0.85$) évaluant le partage et la capitalisation des savoirs.

Valorisation du Capital Humain (VCH) : 4 items ($\alpha = 0.80$) mesurant la perception de la reconnaissance et de l'investissement dans les personnes.

Bien-être au Travail (BT) : 6 items ($\alpha = 0.89$) basés sur l'échelle de satisfaction au travail et d'épanouissement.

Procédure d'analyse : Après vérification des hypothèses statistiques, des analyses de corrélations (Pearson) ont été réalisées pour examiner les liens bivariés. Pour tester le modèle théorique global et l'effet médiateur, une analyse par modélisation par équations structurelles (MES) a été conduite à l'aide du logiciel SmartPLS 4.

IV. Résultats

Analyses préliminaires et descriptives : Les scores moyens aux différentes échelles révèlent des tendances intéressantes. Le développement des compétences (DC : $M=2.91$, $ET=0.89$) et la valorisation du capital humain (VCH : $M=3.02$, $ET=0.82$) obtiennent les scores moyens les plus bas. À l'inverse, l'innovation organisationnelle perçue (IOP : $M=3.45$, $ET=0.78$) et le bien-être au travail (BT : $M=3.40$, $ET=0.85$) sont perçus plus favorablement, bien que modérément. La gestion des connaissances (GC : $M=3.21$, $ET=0.80$) se situe dans une position intermédiaire.

Tableau 3 : Matrice des corrélations et résultats du modèle d'équations structurelles

Variable	1. DC	2. IOP	3. GC	4. VCH	5. BT
1. Développement des Compétences (DC)	1				
2. Innovation Org. Perçue (IOP)	.62**	1			
3. Gestion des Connaissances (GC)	.71**	.58**	1		
4. Valorisation du CH (VCH)	.68**	.53**	.65**	1	
5. Bien-être au Travail (BT)	.59**	.51**	.57**	.74**	1
Effets dans le modèle MES (β)	→ IOP : .38*				
	→ GC : .45*				
	→ VCH : .41*				
	→ BT : .32*				
R ² du modèle final		.41	.20	.17	.10

*Note : * $p < .05$, ** $p < .01$. Les corrélations sont toutes significatives au seuil de .01. Les β sont des coefficients standardisés du modèle MES.*

Commentaire du Tableau 3 :

Corrélations : Toutes les variables sont fortement et positivement corrélées entre elles (coefficients de .51 à .74), confirmant l'interdépendance théorique postulée. Le lien le plus fort est observé entre la Valorisation du Capital Humain (VCH) et le Bien-être (BT) ($r = .74$).

Modèle d'équations structurelles : Les résultats du modèle MES (Figure 1 testée) montrent que :

Le Développement des Compétences (DC) a un effet direct significatif et positif sur l'Innovation Organisationnelle Perçue (IOP) ($\beta = .38$).

DC influence également fortement la Gestion des Connaissances (GC) ($\beta = .45$), la Valorisation du CH (VCH) ($\beta = .41$) et le Bien-être (BT) ($\beta = .32$).

La Gestion des Connaissances (GC) et la Valorisation du CH (VCH) montrent à leur tour des effets directs significatifs sur l'IOP ($\beta = .25$ et $.22$ respectivement, non indiqués dans le tableau simplifié), confirmant un rôle de médiation partielle.

Le Bien-être (BT) a un effet direct sur l'IOP ($\beta = .18$), mais semble aussi jouer un rôle modérateur dans la relation DC→IOP.

Le pouvoir explicatif (R^2) du modèle sur l'innovation est de $.41$, ce qui est considéré comme substantiel en sciences sociales.

V. Discussion

Cette étude visait à éclairer les mécanismes par lesquels la compétence, soutenue par la connaissance, le capital humain et le bien-être, conduit à l'innovation organisationnelle. Nos résultats empiriques, obtenus auprès d'un échantillon de professionnels marocains, valident largement le modèle théorique proposé et offrent des enseignements à la fois théoriques et pratiques.

Confirmation des liens théoriques : La forte corrélation entre toutes les variables et les résultats du modèle MES confirment que l'innovation organisationnelle n'est pas un phénomène isolé. Elle s'inscrit dans un système organisationnel cohérent où le développement stratégique des compétences agit comme un levier central. Ce résultat rejoint les travaux sur les capacités dynamiques (Teece et al., 1997) et sur l'ambidextrie (March, 1991), qui soulignent l'importance des capacités d'apprentissage et de reconfiguration internes.

Le rôle pivot de la connaissance et du capital humain : Nos résultats montrent que l'effet du développement des compétences sur l'innovation passe en partie par une meilleure gestion des connaissances et une valorisation perçue du capital humain. Cela signifie qu'investir dans la formation n'est suffisant que si l'organisation met en place des systèmes pour capitaliser et partager les nouveaux savoirs (processus de combinaison et d'internalisation, cf. Nonaka & Takeuchi, 1995) et si elle reconnaît et utilise les compétences développées. Ceci corrobore les perspectives récentes sur le "knowledge-intensive work" (Davenport, 2023) où la valeur créée dépend directement de la capacité à transformer l'expertise individuelle en actif organisationnel.

Le paradoxe du bien-être et de l'innovation : Un apport majeur de notre étude est de quantifier le lien étroit entre la valorisation du capital humain et le bien-être ($r = .74$), et de montrer l'impact de ce dernier sur l'innovation. Cela conforte la théorie de l'auto-détermination (Deci & Ryan, 2000) : lorsque l'organisation satisfait le besoin de compétence (par le développement) et le besoin d'affiliation (par la reconnaissance et un climat positif), elle stimule la motivation intrinsèque, terreau de la créativité et de la prise d'initiative innovante. Le constat que les scores de bien-être et de valorisation du CH sont parmi les plus bas dans notre échantillon, alors que l'innovation est perçue comme nécessaire, révèle un décalage stratégique critique. Les organisations semblent attendre de l'innovation sans en créer suffisamment les conditions humaines et psychologiques fondamentales.

Limites et voies de recherche futures : Cette étude présente certaines limites. Son caractère transversal et basé sur des perceptions ne permet pas d'établir de causalité stricte. La généralisation des résultats est limitée par l'échantillon de convenance marocain, bien que qualifié. Des études longitudinales, des designs expérimentaux ou des recherches comparatives interculturelles permettraient d'approfondir ces liens. Il serait également fructueux d'étudier les effets modérateurs de variables contextuelles comme le style de leadership (éthique, transformatif) ou la culture organisationnelle sur les relations mises en évidence.

VI. Conclusion Générale et Implications

Cette recherche avait pour ambition d'analyser les leviers interdépendants de l'innovation organisationnelle. Nos résultats démontrent de manière empirique que l'innovation n'est pas un produit spontané, mais l'aboutissement d'un processus organisationnel intégré qui prend sa source dans le capital humain.

Conclusion théorique : Nous proposons et validons partiellement un modèle intégratif où la connaissance constitue le socle, la compétence le moteur de transformation, et le bien-être le climat facilitateur et le bénéfice ultime de l'innovation organisationnelle. Le capital humain est le dénominateur commun de ce cycle vertueux. Ce modèle contribue à la littérature en articulant de manière opérationnelle des concepts souvent étudiés séparément, et en soulignant l'importance cruciale des dimensions psychologiques (besoins, bien-être) dans les processus d'innovation.

Implications managériales : Les implications pour les dirigeants et responsables RH sont claires et pressantes : Adopter une vision systémique : Il est illusoire de promouvoir l'innovation sans agir simultanément sur les compétences, la gestion des connaissances et le bien-être. Ces éléments forment un tout indissociable.

Investir stratégiquement dans le développement des compétences : Au-delà des formations ponctuelles, il s'agit de construire des parcours d'apprentissage continus (upskilling/reskilling), d'encourager l'auto-formation et de reconnaître formellement les compétences acquises.

Instituer une véritable culture du savoir : Mettre en place des dispositifs concrets pour le partage d'expériences (communautés de pratique, mentoring, retours d'expérience systématiques) et la capitalisation des connaissances (bases de connaissances, wiki internes).

Faire du bien-être un indicateur stratégique : Mesurer régulièrement le climat social, la satisfaction et l'épanouissement au travail. Agir sur les leviers identifiés par la théorie de l'auto-détermination : accorder plus d'autonomie, donner du feedback constructif pour renforcer le sentiment de compétence, et favoriser la coopération et la solidarité pour satisfaire le besoin d'affiliation.

En définitive, dans l'économie de la connaissance du XXI^e siècle, le principal avantage concurrentiel durable d'une organisation réside dans sa capacité à cultiver, valoriser et épanouir son capital humain. L'innovation organisationnelle n'est alors plus une fin en soi, mais la manifestation naturelle d'une organisation apprenante, compétente et où il fait bon vivre et contribuer. C'est dans cette direction que les organisations désireuses de se distinguer et de prospérer à long terme doivent résolument s'engager.

REFERENCES

- [1] Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- [2] Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99-120.
- [3] Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- [4] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- [5] Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.
- [6] March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, *2*(1), 71-87.
- [7] McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, *28*(1), 1-14.
- [8] Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- [9] Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Wiley.
- [10] Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- [11] Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, *51*(1), 1-17.
- [12] Warr, P. B. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford University Press.
- [13] Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309-328.
- [14] Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, *33*(4), 825-845.
- [15] Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, *35*(9), 1265-1285.
- [16] Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- [17] Defélix, C., Le Boulaire, M., Monties, V., & Picq, T. (2014). La compétence collective dans le contexte de la globalisation du management : retrouver le lien avec la performance. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (91), 3-20.
- [18] Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science*, *32*(11), 1422-1433.
- [19] Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, *125*(2), 276-302.
- [20] Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, *12*(4), 384-412.
- [21] Le Boterf, G. (1994). *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*. Éditions d'Organisation.
- [22] O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, *27*(4), 324-338.