



L'influence de la GRH mobilisatrice sur l'innovation

Le rôle médiateur du partage des connaissances

Cette recherche se propose de comprendre les mécanismes intermédiaires qui expliquent la relation entre la GRH et l'innovation. Pour cela, les auteurs ont examiné l'effet médiateur du partage des connaissances. Les résultats issus d'analyses de régression logistique réalisées sur un panel de 962 établissements français de l'enquête REPONSE montrent une relation positive entre la GRH mobilisatrice et l'innovation. Toutefois, ce lien direct est impacté par l'introduction de l'indice de partage des connaissances dans les modèles de régression. En effet, le partage des connaissances joue un rôle de médiation entre la GRH et l'innovation.

La relation entre la gestion des ressources humaines (GRH) et l'innovation est de plus en plus étudiée dans la littérature en sciences de gestion (Foss *et al.*, 2011 ; Randerson *et al.*, 2013). Plusieurs chercheurs s'accordent sur la capacité de certaines pratiques de GRH dite *mobilisatrice*, appelée aussi *High Performance Work Systems* (HPWS) (Huselid, 1995 ; Jiang *et al.*, 2012), à développer l'innovation dans les entreprises (Laursen et Foss, 2003 ; Pichault et Picq, 2013 ; Randerson *et al.*, 2013). Cependant, la majorité des recherches s'efforce à établir un lien direct entre la GRH mobilisatrice et l'innovation sans en expliquer les mécanismes intermédiaires (Becker et Gerhart, 1996). Pour comprendre ces mécanismes intermédiaires, quelques chercheurs comme Foss *et al.* (2011), Corbett-Etchevers *et al.* (2013) et Defelix *et al.* (2015) ont respectivement étudié l'effet de la relation avec les clients, du profil du propriétaire-dirigeant et de la stratégie d'affaires. Toutefois, certains chercheurs comme Messersmith *et al.* (2011) pensent que l'explication de la performance des organisations est le résultat d'une relation de proximité entre la GRH mobilisatrice et les compétences, connaissances et capacités des salariés, ou KSA (*Knowledge, Skills, Abilities*). L'intérêt des connaissances est d'autant plus grand que la recherche a mis plus récemment en évidence la gestion des connaissances (GC), et particulièrement le partage des connaissances, comme une variable médiatrice dans la relation GRH-innovation (Camelo-Ordaz *et al.*, 2011 ; Chen et Huang, 2009). Plusieurs chercheurs pensent

que le partage des savoirs des salariés peut améliorer l'innovation des entreprises en créant de nouvelles connaissances (Harvey *et al.*, 2013 ; Kogut et Zander, 1992 ; Nonaka et Takeuchi, 1995). Ce résultat dépendrait néanmoins de la mise en place de pratiques de GRH susceptibles de soutenir et d'améliorer les processus de transfert et de création des connaissances (Camelo-Ordaz *et al.*, 2011 ; Mbengué et Feige, 2011 ; Tessier et Bourdon, 2009). Les développements théoriques, notamment des théories des ressources (Barney, 1991) et des connaissances (Grant, 1996), nous conduisent à croire que les connaissances et la manière dont les organisations les utilisent seraient à l'origine de leurs capacités d'innovation. Toutefois, malgré la pertinence du partage des connaissances dans l'explication de la relation GRH-innovation, nous ne savons que peu de choses sur la manière dont l'entreprise peut articuler la GRH et la GC pour développer l'innovation. Dans un contexte où la performance des entreprises dépend de plus en plus de leur capital humain (Ployhart et Moliterno, 2011), le sujet est d'une extrême importance et mérite que la recherche s'y intéresse davantage. Ceci a donc motivé la conduite de ce présent travail de recherche. Ainsi, l'objectif de cet article est d'étudier l'effet médiateur du partage des connaissances dans la relation GRH-innovation. Pour cela, nous abordons le concept de GRH mobilisatrice et la quête de l'innovation par la GRH mobilisatrice et le partage des connaissances dans un premier temps. Ensuite, nous confrontons les résultats de notre recherche théorique à la réalité des

entreprises françaises à travers les données de l'enquête REPONSE¹. Enfin, nous exposons et discutons des résultats de notre recherche.

I – GRH MOBILISATRICE, PARTAGE DES CONNAISSANCES ET INNOVATION : QUELLE RELATION ?

1. GRH mobilisatrice : définition

L'investissement dans la gestion du capital humain est devenu aujourd'hui pour beaucoup d'entreprises un choix majeur pour faire face à la concurrence et aux besoins d'innovation. Ce choix se traduit souvent par la mise en place d'un ensemble de pratiques de GRH dites mobilisatrices ou *high performance work system* (HPWS) (Appelbaum *et al.*, 2000 ; Foss *et al.*, 2011 ; Huselid, 1995). L'intérêt pour la GRH mobilisatrice s'explique également par sa capacité à améliorer les modes de production et par conséquent la performance des entreprises (Jiang *et al.*, 2012). Selon Appelbaum *et al.* (2000), une organisation qui adopte une GRH mobilisatrice améliore la connaissance du projet de l'entreprise par les salariés. Ces derniers mobilisent les compétences nécessaires à sa réussite. Ces pratiques visent à développer l'efficacité et la productivité en encourageant les salariés à s'identifier aux objectifs de l'entreprise et à orienter leurs efforts en vue de les atteindre. La GRH mobilisatrice a reçu plusieurs définitions. Selon Guthrie (2001), la GRH

mobilisatrice correspond à un système de pratiques RH, qui favorise le développement des compétences des employés, leur motivation, l'information et la responsabilisation. Combs *et al.* (2006) pensent que la GRH mobilisatrice est un ensemble de pratiques qui visent à améliorer les connaissances, compétences et capacités des employés dans le but d'atteindre une meilleure performance organisationnelle. Enfin pour Wood *et al.* (2008), la GRH mobilisatrice correspond à l'usage collectif de pratiques d'organisation du travail et RH qui permettent de développer les compétences des salariés, d'aligner les objectifs de l'organisation et des individus, et de partager l'information pour solutionner les problèmes.

Plusieurs regroupements de pratiques mobilisatrices sont également recensés dans la littérature. Dans une récente méta-analyse, Posthuma *et al.* (2013) ont analysé 193 articles publiés au cours des vingt dernières années (1992-2011) et classé 61 pratiques dans neuf catégories. La synthèse de ces catégories permet de retenir six pratiques citées comme mobilisatrices : le développement des compétences, les incitations financières et/ou non financières, la communication, le partage de l'information, la participation et la responsabilisation. Ces pratiques visent à développer et retenir les employés, ainsi qu'à augmenter leur implication dans des projets innovants afin d'améliorer l'avantage compétitif des entreprises.

1. L'enquête REPONSE (Relations PrOfessionnelles et NégociationS d'Entreprise) est menée pour la DARES (Direction d'animation de la recherche, des études et des statistiques) par l'institut BVA sous forme d'entretiens en face à face avec les responsables des établissements, les salariés et les représentants des salariés sur un échantillon représentatif de 2 978 établissements français de plus de 20 salariés en 1998 et de 2 930 établissements en 2005 (<http://travail-emploi.gouv.fr/etudes-recherches-statistiques-de-76/statistiques-78/relations-professionnelles-85/enquete-reponse-relations-280/presentation-de-l-enquete-4188.html>).

Selon un certain nombre d'auteurs, la GRH mobilisatrice s'inscrit dans l'approche stratégique des ressources humaines à l'opposé de la GRH traditionnelle ou administrative (Huselid, 1995). Dans l'approche stratégique des RH basé sur l'« implication », le personnel est perçu comme un investissement favorisant la flexibilité et la création de valeur, alors qu'il est considéré comme un coût à minimiser dans le modèle de GRH traditionnelle basé sur le « contrôle » (Huselid, 1995). Dans cette logique, l'objectif de la GRH mobilisatrice est de permettre aux salariés de prendre des décisions et de développer des connaissances favorables à l'innovation et au partage des connaissances.

Tandis qu'un bon nombre de recherches s'est consacré à la validation du lien entre les pratiques de GRH mobilisatrice et les indicateurs de performance tels que la rentabilité, la productivité, le climat social, et le turnover (Jiang *et al.*, 2012), qu'en est-il de l'innovation ?

2. GRH mobilisatrice et innovation : un lien soutenu

Le rôle de la GRH mobilisatrice est considéré comme primordial puisqu'il permet de soutenir et de développer les connaissances des salariés, qui sont la clé de l'innovation (Foss *et al.*, 2011). Certaines pratiques RH sont particulièrement citées comme des facteurs d'innovation parce qu'elles favorisent le transfert des connaissances, le partage des informations, le sentiment d'équité et les comportements discrétionnaires (Messersmith *et al.*, 2011). Il s'agit des pratiques d'autonomie, de participation, d'information, de communication, de rémunération et de partage des

bénéfices, ainsi que de développement des compétences. En effet, les recherches sur le lien entre les pratiques mobilisatrices de GRH et les différentes composantes de l'innovation se développent de plus en plus et s'étendent à différents contextes. L'une des premières études sur le sujet est celle de Laursen et Foss (2003). Ces auteurs ont analysé la relation entre les pratiques mobilisatrices des RH et l'innovation dans le contexte de 1 900 entreprises danoises. Ils ont réalisé que les entreprises qui mettent en place des pratiques telles que les groupes de travail interdisciplinaires, les cercles de qualité, la boîte à idées, la rotation des postes, la délégation des responsabilités, la rémunération liée à la performance et au rendement sont celles qui réussissent à introduire un nouveau produit. Une autre recherche de Cabello-Medina *et al.* (2011) sur des entreprises espagnoles innovantes a révélé une corrélation positive entre le système de pratiques mobilisatrices (sélection, formation, incitatifs, responsabilisation), l'unicité du capital humain et l'introduction de nouvelles innovations technologiques et de nouveaux produits. Plus récemment, les recherches consécutives de Pichault et Picq (2013), de Lacoursiere *et al.* (2014) et de Dubouloz (2014) vont dans le même sens. Pichault et Picq (2013) ont rapporté dans une étude de cas de l'entreprise Créaholic qu'un ensemble de pratiques mobilisatrices de GRH ont un effet positif sur l'innovation, essentiellement en termes de projets technologiques. Il s'agit des pratiques relatives au management de proximité non hiérarchique (ex. rotation des responsabilités, participation, actionnariat salarié, réunions d'information), à l'organisation et l'autonomie, au développement des compétences (ex.

mobilité horizontale), aux systèmes de soutien et de reconnaissance (ex. richesse du contenu de travail, partage des bénéfices sous forme de bonus). La recherche de [Lacoursiere et al. \(2014\)](#) effectuée sur un échantillon de 186 PME canadiennes et 81 PMI françaises a permis d'établir un lien entre des pratiques mobilisatrices telles que l'information, la participation, la rémunération incitative, la consultation et l'innovation de produits. Selon les auteurs, ces pratiques se trouvent renforcées plus dans les PMI entrepreneuriales que dans les PMI d'ingénierie et administratives. Quant à [Dubouloz \(2014\)](#), elle s'est intéressée à la relation entre les pratiques de formation, d'incitations financières notamment collectives, de reconnaissance non financière, de communication, de responsabilisation, d'accompagnement et de soutien, et de contrôle participatif et le *lean manufacturing*. L'auteur a constaté à travers une étude qualitative de six études de cas que les entreprises industrielles françaises analysées ayant adopté des pratiques *lean* sont celles qui adoptent une GRH mobilisatrice.

3. Relation entre GRH et innovation : l'effet médiateur du partage des connaissances

La littérature en sciences de gestion, qui a soutenu l'importance de l'innovation pour la compétitivité des entreprises, souligne de plus en plus le rôle des connaissances et des compétences des salariés ([Argote et Ingram, 2000](#) ; [Teece et al., 1997](#)). Cet argument est avancé compte tenu de la relation étroite entre les capacités des salariés et les produits et services des entreprises ([Teece et al., 1997](#)). Il semble donc que la création de nouveaux produits et services dépend des

savoirs détenus par les salariés ([Laursen et Foss, 2003](#)). Le rôle de la gestion des connaissances, particulièrement le partage des connaissances, dans le processus d'innovation prend ainsi tout son sens ([Corbel et Simoni, 2012](#) ; [Harvey et al., 2013](#) ; [Le Masson et al., 2006](#)).

Le partage des connaissances est défini comme un processus qui permet le transfert du savoir détenu par les individus et les groupes de collaborateurs de l'organisation ([Gold et al., 2001](#)). Le dysfonctionnement du transfert des savoirs, suite au blocage des interactions entre les individus qui possèdent différentes connaissances, conduit à entraver l'émergence de nouvelles idées et par conséquent l'innovation ([Camelo-Ordaz et al., 2011](#)). Selon [Feige et al. \(2012\)](#), cela dépend de la capacité de l'organisation à offrir des opportunités d'expression aux salariés pour faire interagir leurs savoirs tacites et créer de nouveaux savoirs. Ces auteurs pensent que le partage des connaissances devra être concrètement favorisé par l'échange et le dialogue entre les collaborateurs en se basant sur des pratiques comme les réunions, les séminaires, les discussions collectives. Le travail en équipe est une autre pratique de partage des connaissances susceptible de faciliter les collaborations et les apprentissages mutuels. Ainsi, l'interaction entre les savoirs existants et nouveaux peut modifier et développer le « stock de connaissances » de l'organisation, et par conséquent ses capacités d'innovation ([Nonaka et Takeuchi, 1995](#)).

Toutefois, les preuves empiriques sur l'effet médiateur du partage des connaissances demeurent encore rares et se limitent à notre connaissance à deux recherches de [Chen et Huang \(2009\)](#) et de [Camelo-Ordaz et al. \(2011\)](#). [Chen et Huang \(2009\)](#) examinent le

rôle du partage des connaissances dans la relation entre les pratiques de GRH et l'innovation (mesurée par l'innovation technique et administrative). Les résultats de leur étude sur un échantillon de 146 entreprises taiwanaises indiquent que les pratiques de GRH (sélection, rémunération, formation, participation, évaluation liée à la performance) sont positivement liées au partage des connaissances qui, à son tour, a un effet positif sur l'innovation. En d'autres termes, les résultats suggèrent que le partage des connaissances joue un rôle de médiateur entre les pratiques de GRH et l'innovation. Le but de l'étude de [Camelo-Ordaz et al. \(2011\)](#) est d'expliquer comment les pratiques de GRH contribuent au partage des connaissances et à l'innovation. Les résultats provenant d'un échantillon de 87 entreprises espagnoles innovantes montrent que les pratiques de GRH influencent le partage des connaissances lorsqu'elles sont corrélées à un engagement affectif des employés. Les auteurs ont également constaté une relation positive entre le partage des connaissances et l'innovation. Ce résultat a conduit les auteurs à conclure que les pratiques de GRH contribuent à la création de connaissances et à l'innovation grâce à la génération de l'engagement affectif nécessaire au partage des connaissances.

4. Articulation de la GRH mobilisatrice et partage des connaissances pour développer l'innovation

Malgré l'importance des résultats de ces deux recherches, l'intérêt pour les ressources humaines en gestion des connaissances est encore limité. Les modèles de GC, qui restent à dominante technologique, laissent

peu de place au facteur humain ([Mbengué et Feige, 2011](#) ; [Tessier et Bourdon, 2009](#)). Pourtant, ce dernier constitue le réservoir du savoir tacite difficile à capter avec les seuls outils technologiques de capitalisation ([Grant, 1996](#)). En effet, la gestion des personnes paraît dans la littérature récente comme un moyen adapté à la GC puisqu'elle permet de faciliter le travail collaboratif et de mise en commun de savoir tacite entre les salariés ([Mbengué et Feige, 2011](#)). [Feige et al. \(2012\)](#) pensent que « le dialogue et les interactions fréquentes entre différents individus ou groupes sont à la base de la recombinaison du savoir et de l'innovation. Lors de ces interactions, des relations et des perspectives sont partagées entre acteurs, ce qui crée une ambiance de coopération indispensable pour qu'il y ait transfert de savoir tacite ». Dans la même veine, [Chen et Huang \(2009\)](#) ont affirmé que le partage des connaissances est basé sur l'apprentissage individuel de tous les membres de l'entreprise et la production de connaissances nouvelles dépend de l'action humaine, qui se manifeste par l'implication des personnes. Par conséquent, le partage des connaissances dépendrait des pratiques de GRH mobilisatrice que l'entreprise met en place étant donné l'effet de ces pratiques sur les comportements et les attitudes des salariés.

Les pratiques de GRH mobilisatrice liées au partage des connaissances dans la littérature sont diverses. La participation à la prise de décision peut favoriser le transfert des connaissances ([Chen et Huang, 2009](#)). Selon [Chen et Huang \(2009\)](#), lorsque les employés perçoivent des opportunités de fournir des idées et que celles-ci sont prises en considération, cela conduit à la richesse des échanges de connaissances. Cela

conduit à faciliter la découverte et l'utilisation des connaissances et des compétences dispersées dans l'organisation. Liu et Liu (2011) ont remarqué dans leur recherche que la communication interne permet également de faciliter la gestion des connaissances car elle s'est avérée comme un outil efficace de partage d'informations stratégiques nécessaires à la création d'un environnement de confiance.

La littérature souligne également l'adéquation de la rémunération incitative au transfert des savoirs (Chen et Huang, 2009 ; Liu et Liu, 2011). En fait, les rémunérations incitatives encourageraient l'expérimentation et l'apprentissage en récompensant les contributions des employés à la création et au transfert des connaissances. Pour que la rémunération atteigne cet objectif, elle ne devrait pas être fondée exclusivement sur les tâches ou le poste de travail, mais plutôt sur la performance de l'employé, les compétences et les comportements.

Par ailleurs, bien que les résultats des recherches sur la relation GRH-partage des connaissances-innovation soient intéressants, le choix d'analyser l'effet des pratiques individuelles de GRH en constitue une limite. Ce choix s'inscrit notamment dans la logique universaliste des ressources humaines sérieusement critiquée dans la littérature en GRH (Guest *et al.*, 2013). Plusieurs auteurs pensent que l'effet des pratiques de GRH sur la gestion des connaissances et l'innovation est plus important lorsque celles-ci se renforcent mutuellement. Dans ce contexte, les travaux récents sur la relation GRH-performance parlent plus de système de pratiques RH cohérentes en interne (Guest *et al.*, 2013). Ainsi et à l'issue de cette revue de littérature,

nous pouvons émettre l'hypothèse suivante à tester grâce à des données longitudinales françaises extraites de l'enquête REPOSE en 1998 et en 2005.

Hypothèse : *Le partage des connaissances est une variable médiatrice dans la relation entre la GRH mobilisatrice et l'innovation.*

II – LE PARTAGE DES CONNAISSANCES : UN PONT ENTRE LA GRH MOBILISATRICE ET L'INNOVATION

Le [tableau 1](#) montre certaines caractéristiques descriptives des variables de recherche et leurs corrélations. Nous pouvons constater à travers le signe positif et significatif des coefficients de corrélation que les indices de pratiques mobilisatrices (indice RH), les indices de partage des connaissances (indice KM) et l'innovation sont corrélés.

Pour tester notre hypothèse de médiation, nous avons utilisé plusieurs modèles de régression sur des données de panel qui visent, dans un premier temps, à tester les liens entre la variable indépendante à l'instant t (GRH 1998 et 2005) et la variable dépendante (innovation 1998 et 2005) *via* la médiatrice (partage des connaissances 1998 et 2005). Dans un deuxième temps, les analyses portent sur le test des associations entre la GRH en 1998 et l'innovation en 2005 par l'intermédiaire du partage des connaissances en 2005. L'introduction du décalage temporel va permettre de suivre dans le temps l'effet de la GRH sur l'innovation. En outre, nous avons adopté le modèle de Baron et Kenny (1986) en trois étapes expliquées ci-après afin de valider l'hypothèse de médiation.

MÉTHODOLOGIE

Les données utilisées dans cette recherche sont issues de l'enquête REPONSE 1998 et 2005. L'enquête REPONSE 2010 n'a pas été exploitée dans cette recherche en raison de l'absence de la variable de l'innovation. Malgré que les relations professionnelles en France soient l'objet de cette enquête, celle-ci nous a permis d'extraire les données nécessaires aux besoins de notre recherche. Nous avons utilisé le numéro SIRET pour apparier les deux bases de l'enquête REPONSE 1998 et REPONSE 2005 et obtenir un panel de 962 établissements français de plus de 20 salariés sur la période 1998-2005. Tous les secteurs sont représentés sauf l'agriculture.

Indice des pratiques mobilisatrices

L'indice additif de GRH mobilisatrice est construit en agrégeant les pratiques de communication et d'information, de participation, d'évaluation et de rémunération incitative. Les répondants à l'enquête REPONSE devaient indiquer si la pratique RH est présente ou pas dans leur établissement. Les variables sont par conséquent codées : 1 = oui et 0 = non. La fiabilité de cet indice est testée grâce à l'alpha de Cronbach (0,72 et 0,71 respectivement en 1998 et en 2005).

Partage des connaissances

Suivant notre revue de littérature, nous avons sélectionné un ensemble de pratiques pour approcher le concept de partage des connaissances : réunions régulières, groupes de résolution de problèmes, groupes pluridisciplinaires ou équipes projets. L'existence et la diffusion de ces pratiques selon les répondants de l'enquête REPONSE ont servi à construire un indicateur synthétique de partage des connaissances. Le score d'une entreprise correspond à la somme des valeurs des différentes modalités de réponse. La fiabilité de l'indice a été testée par l'alpha de Cronbach ($\alpha = 0,80$).

Innovation

Les responsables des établissements interrogés dans le cadre de l'enquête REPONSE devaient indiquer s'ils ont effectué un « changement de produit important au cours des trois dernières années ». Leurs réponses correspondent à une variable dichotomique dont les modalités sont : 1 = oui, 0 = non.

Variables de contrôle

Suivant la recherche de [Chen et Huang \(2009\)](#), la taille, l'âge de l'établissement, le secteur d'activité sont contrôlés en raison de leur effet sur l'innovation dans les entreprises. Suite aux résultats de recherches récentes sur le thème de l'innovation en GRH ([Dubouloz, 2014](#) ; [Le Flanchec et al., 2017](#) ; [Pichault et Picq, 2013](#)), d'autres variables organisationnelles sont également contrôlées : stratégie (1 : stratégie d'innovation 0 : autres stratégies) et organisation (1 : contrôle occasionnel 0 : contrôle permanent et intermittent).

Tableau 1 – Moyennes, écarts types et matrice de corrélations

| Variables | Moyenne | Ecart type | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-----------------|---------|------------|------|------|------|------|------|
| 1. Indice RH 98 | 5,98 | 2,33 | 0,50 | 0,26 | 0,13 | 0,16 | 0,13 |
| 2. Indice RH 05 | 6,74 | 2,05 | | 0,13 | 0,17 | 0,09 | 0,20 |
| 3. Indice KM 98 | 1,59 | 0,89 | | | 0,35 | 0,16 | 0,12 |
| 4. Indice KM 05 | 1,77 | 0,87 | | | | 0,10 | 0,18 |
| 5. Innovation98 | 0,39 | 0,48 | | | | | 0,09 |
| 6. Innovation05 | 0,39 | 0,48 | | | | | |

Les corrélations entre les indices RH, KM et les indicateurs d'innovation et entre les indicateurs d'innovation sont significatives à $p < 0,01$

1. Analyse de l'effet médiateur : analyses en coupe sur des données de panel

Le [tableau 2](#) résume les résultats des analyses de régressions en coupe sur des données de panel en trois étapes suivant le modèle de Baron et Kenny (1986). En étape 1 (modèle 1), nous avons testé le lien direct entre la variable indépendante (indice RH) et la variable dépendante (innovation). L'étape 2 (modèle 2) concerne l'analyse de la relation entre l'indice RH et la variable de partage des connaissances. La dernière étape (modèle 3) concerne le test de l'effet médiateur. Cette étape permet de comparer les coefficients de régression lorsque la variable indépendante (indice RH) et la variable médiatrice sont simultanément introduites dans le dernier modèle de régression.

Les résultats de l'analyse logistique de l'étape 1 montrent, toutes choses égales par ailleurs, une relation positive et significative entre l'indice RH et l'innovation, même si

les coefficients ne sont pas élevés ($\beta_{1998} = 0,15$, $p < 0,01$; $\beta_{2005} = 0,17$, $p < 0,01$). Ces résultats confirment les corrélations mises en évidence précédemment. On peut estimer que les entreprises qui adoptent une GRH mobilisatrice sont capables d'introduire un changement de produit important.

La seconde étape de la procédure proposée par Baron et Kenny (1986) consiste à tester l'effet de la GRH mobilisatrice sur le partage des connaissances. L'ensemble des résultats indique la présence d'une relation significative entre la GRH mobilisatrice et la variable supposée médiatrice. Nous pouvons noter d'après le signe des coefficients de régression que la GRH mobilisatrice influence positivement le partage des connaissances entre les salariés ($\beta_{1998} = 0,26$, $p < 0,01$; $\beta_{2005} = 0,25$, $p < 0,01$). Ces résultats confirment que l'adoption de la GRH mobilisatrice favorise le partage des connaissances.

Les résultats correspondant à l'étape 3 de la démarche de validation de l'effet médiateur

Tableau 2 – Résultats des régressions logistiques en coupe sur les données de panel

| | Modèle 1 | | Modèle 2 | | Modèle 3 | |
|---------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | Coef. 98 | Coef. 05 | Coef. 98 | Coef. 05 | Coef. 98 | Coef. 05 |
| Indice RH | 0,15*** | 0,17*** | 0,26*** | 0,25*** | 0,10*** | 0,08*** |
| Indice KM | | | | | 0,22*** | 0,25*** |
| Taille | | | | | | |
| < 50 | Ref | Ref | Ref | Ref | Ref | Ref |
| 50-499 | 0,30** | 0,38** | n.s | n.s | n.s | n.s |
| 500 et plus | 0,71*** | 0,79*** | 0,66** | 0,61** | 0,66** | 0,63** |
| Secteur | | | | | | |
| Agro-alimentaire | 0,38** | 0,35** | n,s | n.s | n.s | n.s |
| Énergie et biens intermédiaires | 0,78*** | 0,75*** | 0,75*** | 0,73*** | 0,75*** | 0,75*** |
| BTP | 0,62** | 0,66** | 0,59** | 0,62** | 0,62** | 0,64** |
| Commerce | n.s | n.s | n.s | n.s | n.s | n.s |
| Transport et télécommunication | Ref | Ref | Ref | Ref | Ref | Ref |
| Banques et assurances | 0,78*** | 0,82*** | 0,77*** | 0,81*** | 0,71** | 0,82** |
| Services aux personnes | n.s | n.s | n.s | n.s | n.s | n.s |
| Services aux entreprises | n.s | n.s | n.s | n.s | n.s | n.s |
| Santé-éducation | n.s | n.s | n.s | n.s | n.s | n.s |
| Service public | n.s | n.s | n.s | n.s | n.s | n.s |
| Âge de l'établissement | | | | | | |
| Moins de 5 ans | n.s | n.s | n.s | n.s | n.s | n.s |
| 5 ans et plus | Ref | Ref | Ref | Ref | Ref | Ref |

Tableau 2 – (suite)

| | Modèle 1 | | Modèle 2 | | Modèle 3 | |
|------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | Coef. 98 | Coef. 05 | Coef. 98 | Coef. 05 | Coef. 98 | Coef. 05 |
| Stratégie | | | | | | |
| Innovation | 0,37*** | 0,35*** | 0,32*** | 0,31*** | 0,37*** | 0,38*** |
| Autres | Ref | Ref | Ref | Ref | Ref | Ref |
| Organisation | | | | | | |
| Contrôle occasionnel | 0,71*** | 0,78*** | 0,74*** | 0,80*** | 0,73*** | 0,79*** |
| Contrôle permanent et intermittent | Ref | Ref | Ref | Ref | Ref | Ref |
| Pseudo-R ² | 0,36 | 0,23 | 0,15 | 0,12 | 0,25 | 0,23 |

χ^2 de Wald : *** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$ et * $p < 0,1$; n.s : le coefficient de régression n'est pas significatif.

sont résumés dans le modèle 3 du [tableau 2](#). Ces résultats indiquent une diminution des coefficients de régression liés à l'indice de GRH mobilisatrice suite à l'introduction de la médiatrice dans le modèle 3. La comparaison des coefficients de régression, avec ($\beta_{1998} = 0,10$, $p < 0,01$; $\beta_{2005} = 0,08$, $p < 0,01$) et sans ($\beta_{1998} = 0,15$, $p < 0,01$; $\beta_{2005} = 0,17$, $p < 0,01$) la variable médiatrice, valide l'hypothèse d'une médiation partielle. Par conséquent, l'effet médiateur du partage des connaissances permet de relativiser le lien direct entre la GRH mobilisatrice et l'innovation.

2. Analyse de l'effet médiateur : effet de la GRH en 1998 sur l'innovation en 2005

Dans le prolongement des analyses en coupe sur les données de panel, nous avons

soumis nos analyses de régression au décalage temporel. Le [tableau 3](#) montre, toutes choses égales par ailleurs, que la GRH mobilisatrice en 1998 a un effet significatif et positif sur l'innovation en 2005 ($\beta = 0,09$, $p < 0,01$). Ce résultat signifie que l'effet positif de la GRH mobilisatrice sur la capacité d'innovation des entreprises n'a pas été atténué par le décalage temporel. Toutefois, ce lien direct est nuancé par l'effet médiateur qui n'est pas complet mais plutôt partiel d'après les résultats du modèle 3. La valeur du coefficient associé à la GRH mobilisatrice diminue après l'introduction de la variable médiatrice dans le modèle de régression ($\beta = 0,06$, $p < 0,01$ vs $\beta = 0,09$, $p < 0,01$). Finalement, l'activité d'innovation des entreprises françaises semble être soutenue dans le temps tant que ces dernières continuent d'investir dans des

Tableau 3 – Résultats de la régression logistique : effet de la GRH en 1998 sur l'innovation en 2005

| | Modèle 1 | Modèle 2 | Modèle 3 |
|----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | Coef. 05 | Coef. 05 | Coef. 05 |
| Indice RH 98 | 0,09*** | 0,20*** | 0,06*** |
| Indice KM 05 | | | 0,28*** |
| Taille 05 | | | |
| < 50 | Ref | Ref | Ref |
| 50-499 | 0,33** | n.s | n.s |
| 500 et plus | 0,79*** | 0,75*** | 0,79*** |
| Secteur 05 | | | |
| Agroalimentaire | 0,35** | n.s | n.s |
| Energie et biens intermédiaires | 0,75*** | 0,72*** | 0,76*** |
| BTP | 0,66** | 0,61** | 0,65** |
| Commerce | n.s | n.s | n.s |
| Transport et télécommunication | Ref | Ref | Ref |
| Banques et assurances | 0,82*** | 0,80*** | 0,82*** |
| Services aux personnes | n.s | n.s | n.s |
| Services aux entreprises | n.s | n.s | n.s |
| Santé-éducation | n.s | n.s | n.s |
| Service public | n.s | n.s | n.s |
| Âge de l'établissement 05 | | | |
| Moins de 5 ans | n.s | n.s | n.s |
| 5 ans et plus | Ref | Ref | Ref |
| Stratégie | | | |
| Innovation | 0,37*** | 0,31*** | 0,33*** |
| Autres | Ref | Ref | Ref |

Tableau 3 – (suite)

| | Modèle 1 | Modèle 2 | Modèle 3 |
|------------------------------------|----------|----------|----------|
| | Coef. 05 | Coef. 05 | Coef. 05 |
| Organisation | | | |
| Contrôle occasionnel | 0,74*** | 0,75*** | 0,72*** |
| Contrôle permanent et intermittent | Ref | Ref | Ref |
| Pseudo-R ² | 0,38 | 0,13 | 0,22 |

χ^2 de Wald: *** p < 0,01, ** p < 0,05 et * p < 0,1 ; n.s : le coefficient de régression n'est pas significatif.

pratiques de GRH mobilisatrice et de partage des connaissances.

III – DISCUSSION DES RÉSULTATS ET CONCLUSION

L'étude de la relation entre la GRH mobilisatrice et l'innovation suscite de plus en plus d'intérêt (Foss *et al.*, 2011 ; Randerson *et al.*, 2013). Toutefois, la recherche dans ce domaine reste moins abondante par rapport aux travaux sur le lien entre la GRH et la performance économique des entreprises (Jiang *et al.*, 2012), bien que l'innovation soit un enjeu pour l'acquisition de l'avantage concurrentiel. Quelques recherches recensées dans notre article ont néanmoins pu démontrer que la GRH mobilisatrice améliore de façon significative la capacité d'innovation des entreprises. Cependant, ces travaux antérieurs ont cherché à vérifier les effets directs de la GRH sur l'innovation sans en expliquer les mécanismes intermédiaires. Partant de ce constat, notre recherche analyse l'effet médiateur du partage des connaissances dans la relation entre les pratiques mobilisatrices des ressources humaines et l'innovation. Le choix du partage des connaissances

comme une variable médiatrice répond aux appels d'un certain nombre de chercheurs de prendre en compte le capital humain pour expliquer globalement la relation entre la GRH et la performance des entreprises (Becker et Gerhart, 1996 ; Ployhart et Moliterno, 2011). Le capital humain qui se définit, en partie, par les savoirs et les connaissances détenus par les individus est considéré comme l'une des sources fondamentales de la performance (Jiang *et al.*, 2012).

Les résultats de notre étude montrent, dans un premier temps, l'implication de certaines variables de contrôle, notamment l'orientation stratégique et l'organisation de travail dans la capacité d'innovation des entreprises de notre échantillon. Il semble que l'introduction d'un nouveau produit soit une caractéristique des entreprises ayant fait le choix d'une stratégie d'innovation par rapport à d'autres stratégies (baisse des coûts). Ce résultat corrobore ceux d'autres chercheurs comme Le Flanchec *et al.* (2017) et Defelix *et al.* (2015). Concernant le type de contrôle exercé par l'organisation, nos résultats montrent une corrélation positive entre le contrôle occasionnel et l'introduction d'un nouveau produit. Si l'on se réfère aux études de Le Flanchec *et al.* (2017) et de

Allen *et al.* (2015), nous pouvons estimer que le contrôle permanent constitue un frein au développement de l'innovation. Allen *et al.* (2015) ont montré dans leur recherche que le contrôle managérial ne favorise pas la motivation des salariés de s'engager dans l'innovation lorsqu'il est exercé de manière stricte dans la situation d'introduction de nouveaux produits. En revanche, le contrôle managérial par le biais de procédures et de règles formalisées est jugé nécessaire lorsqu'il s'agit d'exploiter l'innovation. Enfin, Le Flanchec *et al.* (2017) ont montré que le contrôle occasionnel est corrélé positivement à la stratégie d'innovation. Ce résultat est confirmé par le type d'autonomie plutôt élargie et la description des tâches limitée.

D'autre part, les résultats de l'analyse logistique indiquent, toutes choses égales par ailleurs, que l'indice des pratiques de GRH mobilisatrice retenues dans notre recherche influence positivement l'innovation *via* le partage des connaissances. Notre recherche valide donc l'hypothèse de l'effet médiateur, même partiel, du partage des connaissances dans la relation entre la GRH mobilisatrice et l'innovation. Ceci signifie que les pratiques de GRH peuvent contribuer au développement de l'innovation dans les entreprises françaises par l'intermédiaire du partage de connaissances. Ce résultat va dans le même sens que l'étude de Chen *et Huang* (2009).

Les résultats de notre recherche sont renforcés par le caractère longitudinal des données. L'analyse logistique montre que la GRH mobilisatrice a une influence positive sur l'innovation au-delà de l'instant *t*. Ainsi, ces résultats constituent un apport de notre étude et un appui aux résultats des études antérieures. La dimension longitudinale

longtemps réclamée par les chercheurs (Huselid, 1995), constitue une étape importante dans la compréhension du lien à long terme entre les pratiques de GRH et l'innovation.

L'effet médiateur du partage des connaissances constitue un autre résultat intéressant de notre étude. Il permet une première approche de la causalité. Selon Aït Razouk *et Bayad* (2011), l'effet médiateur signifie la présence de variables intermédiaires à l'origine de la performance plutôt que les pratiques de GRH directement. Dans leur recherche sur la question de causalité, Aït Razouk *et Bayad* (2011) rapportent trois conditions de causalité dont la vérification de l'effet médiateur.

En termes de recommandations managériales, nous suggérons aux dirigeants et managers, qui souhaitent développer des projets innovants, de s'appuyer sur leur stratégie RH et considérer les ressources humaines à leur plus juste valeur. Nous avons notamment relevé dans notre recherche que la GRH est un facteur majeur de l'innovation des entreprises françaises. Toutefois, il est important de prendre en compte le partage des connaissances entre les salariés car il constitue, d'après nos résultats, une condition préalable au développement de l'innovation par la stratégie RH. Cette dernière constitue un ensemble cohérent de pratiques de GRH mobilisatrice, telles que la communication et l'information, la participation, la rémunération incitative et l'évaluation, qui vise à développer, reconnaître et motiver les salariés. L'intérêt pour les ressources humaines peut également se manifester par une attention particulière aux outils de partage des connaissances qui sont en place ou à adopter. Comme Feige *et al.* (2012), nous

proposons de mettre l'accent sur des pratiques de partage des connaissances par le biais d'échanges et de dialogue entre tous les collaborateurs d'un même ou de différents services ou unités. Le travail d'équipe en mode projet ou en équipes pluridisciplinaires devrait permettre également de faciliter le transfert de connaissances existantes et l'émergence de nouvelles idées.

Toutefois, les résultats de notre recherche ne peuvent pas s'extraire de la critique. Le choix des variables de GRH n'est certainement pas exhaustif. Toutefois, nous avons introduit dans l'analyse statistique les pratiques mobilisatrices pour leur pertinence au regard de notre question de recherche. La mesure des variables dans l'enquête REPONSE est une autre limite. Nous pouvons mentionner la nature

dichotomique des variables qui ne permet pas de connaître leur étendue et de faire une analyse plus fine du degré de leur implantation. Le contexte français des données ne permet pas de généraliser les résultats de notre recherche. Il conviendrait d'évaluer la validité externe de nos résultats en travaillant sur des contextes différents pour contrôler, par exemple, l'effet de la dimension culturelle inhérente à chaque pays. Des études comparatives dans ce domaine sont souhaitables.

Enfin, l'enquête REPONSE ne nous permet pas d'analyser le processus de gestion des connaissances. Si l'on se réfère au modèle de Gold *et al.* (2001), il serait opportun d'analyser le lien entre les pratiques de GRH, le processus de gestion des connaissances et l'innovation.

BIBLIOGRAPHIE

- Aït Razouk A. et Bayad M. (2011). « GRH mobilisatrice et performance des PME », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 82, octobre-décembre.
- Allen M., Adombedza G. et Meyer M. (2015). "Managing for innovation: Managerial control and employee level outcomes", *Journal of Business Research*, vol. 68, n° 2, p. 371-379.
- Appelbaum E., Bailey Th., Berg P. et Kalleberg A.L. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, Cornell University Press, Ithaca, NY.
- Argote L. et Ingram P. (2000). "Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, p. 150-169.
- Barney J.B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, p. 99-120.
- Becker B. et Gerhart B. (1996). "The impact of human resource management on organizational performance: Progress & prospects", *Academy of Management Journal*, vol. 39, p. 779-802.
- Cabello-Medina C., Lopez-Cabrales A. et Valle-Cabrera R. (2011). "Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, n° 4, p. 807-828.
- Camelo-Ordaz C., Garcia-Cruz J., Sousa-Ginel E. et Valle-Cabrera R. (2011). "The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: The

- mediating role of affective commitment”, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, n° 7, p. 1442-1463
- Chen C.-J. et Huang J.-W. (2009). “Strategic human resource practices and innovation performance. The mediating role of knowledge management capacity”, *Journal of Business Research*, vol. 62, n° 1, p. 104-114
- Combs J., Liu Y., Hall A. et Ketchen D. (2006). “How much do high-performance work practice matter: A meta-analysis of their effects on organizational performance”, *Personnel Psychology*, vol. 59, p. 501-528.
- Corbel P. et Simoni G. (2012). « Innovation et partage de connaissances », *Revue française de gestion*, vol. 38, n° 221, p. 71-75.
- Corbett-Etchevers I., Defelix Ch., Galois-Faurie I. et Gallego-Roquelaure V. (2013). « La GRH est-elle invitée à la table de l’innovation dans les PME ? », *Actes du Congrès AGRH*, Paris.
- Defelix C., Mazzilli I. et Gosselin A. (2015). « Articuler les politiques de GRH et les stratégies d’innovation: des modèles à l’épreuve des faits », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 96, p. 60-72.
- Dubouloz S. (2014). « Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH : une équation gagnante », *Revue française de gestion*, vol. 40, n° 238, p. 59-85.
- Feige J., Mbengue A. et Petit D. (2012). « Outils et pratiques de gestion du savoir et usages dans les grandes entreprises françaises », *23^e Congrès de l’AGRH*.
- Foss N.J., Laursen K. et Pedersen T. (2011). “Linking customer interaction and innovation: The mediating role of new organizational practices”, *Organization Science*, vol. 22, n° 4, p. 980-999.
- Gold AH, Malhotra A. et Segars A.H. (2001). “Knowledge management: An organizational capabilities perspective”, *Journal of Management Information Systems*, vol. 18, n° 1, p. 185-214.
- Grant R.M. (1996). “Toward a knowledge-based theory of the firm”, *Strategic Management Journal*, vol. 17, n° 2, p. 109-122.
- Guest D., Paauwe J. et Wright P. (2013). *Human Resource Management and Performance: Building the Evidence Base*, Blackwell Publisher.
- Harvey J-F., Naggar R., Cohendet P. et Simon L. (2013). « Gérer les idées pour mieux innover », *Gestion*, C 2013/3, vol. 38, p. 25-34.
- Huselid M.A. (1995). “The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance”, *Academy of Management Journal*, vol. 38, p. 635-672.
- Jiang K., Lepak D., Hu J. et Baer J. (2012). “How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms”, *Academy of Management Journal*, vol. 55, p. 1264-1294.

- Kogut B. et Zander U. (1992). "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", *Organization Science*, vol. 3, p. 383-397.
- Lacoursiere R., Raymond L., Fabi B. et St-Pierre J. (2014). « Capital intellectuel, capacités stratégiques et innovation de produit, Étude des configurations de PMI », *Revue française de gestion*, vol. 40, n° 238, p. 87-100.
- Laursen K. et Foss N.J. (2003). "New HRM Practices, Complementarities, and the Impact on Innovation Performance", *Cambridge Journal of Economics*, vol. 27, n° 2, p. 243-263.
- Le Flanchec A., Mullenbach-Servayre A. et Rojot J. (2017). Pratiques de gestion des ressources humaines et stratégies d'innovation en France: les apports de l'enquête REPONSE 2011, *RI/IR*, 72-1.
- Le Masson P., Weil B. et Hatchuel A. (2006). *Les processus d'innovation-conception innovante et croissance des entreprises*, Hermès, Lavoisier, Paris.
- Liu N.C. et Liu M.S. (2011). "Human resource practices and individual knowledge-sharing behavior-an empirical study for Taiwanese R&D professionals", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, n° 4, p. 981-997
- Mbengué A. et Feige J. (2011). « Les stratégies de gestion des connaissances dans les grandes entreprises françaises », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 14, n° 3, p. 39-62.
- Messersmith J.G., Patel P.C., Lepak D.P. et Gould-Williams J. (2011). "Unlocking the black box: Exploring the link between high performance work systems and performance", *Journal of Applied Psychology*, vol. 96, n° 6, p. 1105-1118.
- Nonaka I, et Takeuchi H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York.
- Pichault F. et Picq T. (2013). « Le rôle des RH dans l'entreprise tendue vers l'innovation », *Revue française de gestion*, vol. 39, n° 233, p. 161-182.
- Ployhart R.E. et Moliterno T.P. (2011). "Emergence of the human capital resource: A multilevel model", *Academy of Management Review*, vol. 36, n° 1, p. 127-150.
- Posthuma R.A., Campion M.C., Masimova M. et Campion M.A. (2013). "A high-performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research", *Journal of Management*, vol. 39, n° 5, p. 1184-1220.
- Randerson K., Fayolle A. et Defélix C. (2013). « Quelle GRH pour soutenir la dynamique entrepreneuriale des firmes ? », *Revue française de gestion*, vol. 39, n° 233, p. 75-88.
- Teece D.J., Pisano G. et Shuen A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, p. 509-533.
- Tessier N. et Bourdon I. (2009). « Le management des hommes : un défi pour la gestion des connaissances », *Revue des Sciences de Gestion*, vol. 3, n° 237-238, p. 35-42.

