

Rôle des pratiques GRH dans la promotion de l'innovation au sein des PME marocaines

Role of HRM practices in promoting innovation within Moroccan SMEs

Mohamed BENALI, (Doctorant-Chercheur)

*Équipe de Recherche Interdisciplinaire en Management des Organisations
École Nationale de Commerce et de Gestion
Université Mohammed Premier, Oujda, Maroc.*

Mohamed JIDOUR, (Professeur de l'Enseignement Supérieur)

*Équipe de Recherche Interdisciplinaire en Management des Organisations
École Nationale de Commerce et de Gestion
Université Mohammed Premier, Oujda, Maroc.*

Adresse de correspondance :	École Nationale de Commerce et de Gestion BP 658 Université Mohammed Premier Maroc (Oujda) 60000 Tél : 0536506989 Fax : 0536506984 encgo@ump.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BENALI, M., & JIDOUR, M. (2023). Rôle des pratiques GRH dans la promotion de l'innovation au sein des PME marocaines. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(5-2), 745-765. https://doi.org/10.5281/zenodo.10028776
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: September 18, 2023

Accepted: October 19, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 5-2 (2023)

Rôle des pratiques GRH dans la promotion de l'innovation au sein des PME marocaines

Résumé :

Dans un contexte de concurrence intense de plus en plus exigeante, l'innovation est devenue une nécessité impérieuse pour garantir la croissance et la pérennité des entreprises, notamment les PME. Pour atteindre cet objectif, diverses pratiques GRH, telles que : le recrutement de profils variés, la formation et le développement des compétences, la rémunération et la reconnaissance, ainsi que la communication et la collaboration, préconisées par plusieurs chercheurs (Morris et Jones, 1993 ; Hayton, 2005 ; Schmelter et al., 2010 ; Pichault et Picq, 2013 ; Ferrary, 2013 ; Bargues et Bouchard, 2013), sont considérées comme des leviers efficaces pour stimuler l'innovation au sein des PME. Le but principal de la présente recherche est de confirmer l'influence des pratiques GRH sur l'amélioration de la capacité d'innovation des PME, tout en évaluant le niveau d'innovation des PME au Maroc qui ont fait l'objet de notre enquête, ainsi que les pratiques GRH qu'elles ont mis en place. En effet, nous avons mené une étude quantitative impliquant 115 PME marocaines. Les constatations de l'étude révèlent une adoption relativement restreinte des pratiques GRH au sein des PME examinées, ainsi qu'un niveau d'innovation assez modéré. L'analyse statistique des données met en évidence l'influence positive de toutes les pratiques GRH prises en compte, notamment dans les domaines du recrutement, de la rémunération, de la formation et de la communication, sur le degré d'innovation de ces entreprises. De plus, ces résultats soulignent que l'impact positif d'un ensemble cohérent et complémentaire de pratiques GRH, désigné sous le terme « *mix-social* », est plus significatif que l'effet des pratiques GRH individuelles.

Mots clés : Innovation, pratiques GRH, PME marocaines.

JEL Classification : O30, J24.

Type du papier : Recherche empirique.

Abstract:

In a context of increasingly demanding intense competition, innovation has become an imperative necessity to ensure the growth and sustainability of enterprises, especially small and medium-sized enterprises (SMEs). To achieve this goal, various HRM practices such as diverse profile recruitment, skill development and training, compensation and recognition, as well as communication and collaboration, advocated by several researchers (Morris and Jones, 1993; Hayton, 2005; Schmelter et al., 2010; Pichault and Picq, 2013; Ferrary, 2013; Bargues and Bouchard, 2013), are considered effective levers to stimulate innovation within SMEs. The primary aim of this research is to confirm the influence of HRM practices on improving the innovation capacity of SMEs, while evaluating the level of innovation among the surveyed Moroccan SMEs and the HRM practices they have implemented. Indeed, we conducted a quantitative study involving 115 Moroccan SMEs.

The findings of this study highlight relatively modest levels of innovation and the adoption of HRM practices within the examined SMEs. They statistically demonstrate a correlation between these practices and the promotion of innovation within these enterprises.

The findings of the study reveal a relatively limited adoption of HRM practices within the examined SMEs, as well as a moderately moderate level of innovation. The statistical analysis of the data highlights the positive influence of all considered HRM practices, particularly in the areas of recruitment, compensation, training, and communication, on the degree of innovation within these companies. Furthermore, these results emphasize that the positive impact of a coherent and complementary set of HRM practices, referred to as the "*mix-social*" is more significant than the impact of individual HRM practices.

Keywords : Innovation, HRM practices, moroccan SMEs.

Classification JEL : O30, J24.

Paper type : Empirical Research.

1. Introduction

Les entreprises font face à un environnement de plus en plus compétitif, où l'innovation est devenue un enjeu majeur pour leur survie et leur croissance. Dans ce contexte, les pratiques de la gestion des ressources humaines (pratiques GRH) peuvent jouer un rôle clé dans la promotion de l'innovation.

Depuis quelques années, ce domaine de recherche suscite l'intérêt d'un nombre important de chercheurs, parmi d'autres, on cite Morris et Jones (1993), Hayton (2005) et Schmelter et al. (2010), Teneau et Dufour (2015), Aït Razouk (2019), Adla, (2021), Aït Razouk, (2022) qui préconisent certaines pratiques GRH qui permettent aux entreprises d'innover de façon continue telles que le recrutement, la formation, la rémunération. Afin d'optimiser l'efficacité des pratiques GRH, des auteurs tels que Marmorat et Nivet (2019) préconisent l'adoption d'une approche participative pour la conception et la discussion de l'ensemble des pratiques GRH à mettre en place. D'autres chercheurs mettent en avant l'approche systémique de la GRH, selon laquelle ces pratiques ne peuvent atteindre leur plein potentiel que si elles se renforcent mutuellement au sein d'un système global cohérent (Aït Razouk, 2019 ; Marmorat et Nivet en 2019).

C'est dans ce cadre que s'inscrit le présent travail de recherche dans l'objectif d'élaborer un modèle de recherche conceptuel spécifique aux PME, qui leur permet d'améliorer leur capacité d'innovation en s'appuyant sur certaines pratiques GRH spécifiques.

Pour ce faire, nous avons recensé dans la littérature les pratiques GRH explorées et validées par des chercheurs et reconnues comme favorables à l'explosion de l'innovation au sein des PME. L'ensemble de ces pratiques ont été repéré selon le modèle de « *mix-social* » de H.M. DE Boislandelle¹ (1998). Pour lui, la GRH apparaissait avec le premier salarié d'une organisation indépendamment de toute explication et formalisation. En effet, le « *mix-social* » est une combinaison d'actions de gestion portant simultanément sur quatre variables d'action principales de la GRH qui sont l'emploi, la rémunération, la valorisation et la participation (DE Boislandelle, 1998). En effet, Le « *mix-social* » de pratiques GRH constitue un cadre d'analyse pertinent qui nous permet d'intégrer toute pratique GRH susceptible de favoriser l'innovation des PME.

Nous avons mené une étude quantitative auprès de 115 PME éparpillées dans différentes régions du Maroc, notamment la région de Casablanca-Settat et la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceïma. L'objectif de cette étude est triple : d'abord, évaluer le niveau d'innovation des PME enquêtées ; ensuite, examiner leur niveau d'adoption des pratiques GRH ; enfin, mesurer l'impact des pratiques GRH sur l'innovation. Les conclusions tirées de l'étude mettent en évidence que les PME enquêtées montrent une adoption relativement limitée des pratiques GRH ainsi qu'un niveau d'innovation plutôt modeste. L'analyse statistique des données révèle un impact positif de toutes les pratiques GRH prises en compte, notamment le recrutement, la rémunération, la formation et la communication, sur le degré d'innovation au sein des PME.

Par ailleurs, les résultats soulignent que l'effet positif d'un ensemble cohérent et complémentaire de pratiques GRH, regroupé sous le terme « *mix-social* », est plus significatif que l'impact de pratiques GRH individuelles.

En somme, cette recherche valide l'hypothèse selon laquelle les pratiques GRH jouent un rôle crucial dans le processus d'innovation des PME. Il est donc primordial que les PME marocaines prennent conscience de cette constatation afin d'améliorer constamment leur capacité d'innovation.

¹ Est l'un des grands penseurs qui défend une approche spécifique de GRH en PME. Il est considéré, par plusieurs chercheurs (Messghem et al, 2009), comme père fondateur de l'école RH en PME.

Dans ce présent travail, nous commencerons tout d'abord par une revue de la littérature qui met en évidence le rôle des pratiques GRH dans l'amélioration de l'innovation au sein des PME. Ensuite, nous exposerons la méthodologie de notre recherche, et enfin, nous procéderons à l'analyse et à la discussion des résultats de notre étude.

2. Rôle des pratiques GRH dans l'innovation : Revue de littérature et développement des hypothèses

Dans ce deuxième volet, nous allons tout d'abord clarifier le concept de l'innovation, puis exposer comment les pratiques GRH liées à l'emploi et au recrutement, à la rémunération, à l'évaluation, à la formation, à la valorisation, à la communication et à l'information contribuent à renforcer la capacité d'innovation des PME.

2.1. Innovation

La notion d'innovation trouve ses fondements dans les travaux de Schumpeter (1935) (cité dans Messeghem et Sammut, 2011) et demeure au cœur même de l'entrepreneuriat. Il est crucial de souligner que l'innovation englobe une variété d'aspects, incluant les nouveaux produits, les nouvelles méthodes de production ou d'organisation, les nouvelles perspectives de marché, les nouvelles sources d'approvisionnement et les restructurations du marché (Paturel, 2007).

Ce concept a été adopté par plusieurs chercheurs, notamment Covin et Slevin (1989), qui abordent l'innovation en termes de capacité à introduire de nouveaux produits ou services, à adopter de nouvelles méthodes de gestion, ainsi qu'à s'engager dans des activités de recherche et développement (R&D) (Covin & Slevin, 1989, p. 77). Il est également important de noter que l'essence de l'innovation va au-delà de sa simple conceptualisation, elle englobe également la réalisation de bénéfices grâce à la commercialisation de ces nouvelles offres (Schmelter et al., 2010).

Dans cette perspective, Bargues et Bouchard (2013) apportent un éclairage pertinent sur les critères objectifs qui témoignent du niveau d'innovation qu'une entreprise doit atteindre pour être considérée comme innovatrice. Leur étude sur les pratiques de socialisation dans les entreprises entrepreneuriales et conservatrices a identifié deux paramètres clés. D'une part, les dépenses allouées à la recherche et au développement doivent excéder 7 % du chiffre d'affaires. D'autre part, le taux de croissance de l'entreprise doit dépasser 10 %.

2.2. Rôle des pratiques « Emploi et Recrutement » dans la promotion de l'innovation

Le domaine des pratiques GRH lié à l'emploi et au recrutement joue un rôle pivot dans le façonnement de l'avenir d'une entreprise. Plusieurs chercheurs ont souligné l'importance d'un processus de recrutement bien adapté en tant que levier essentiel de l'innovation au sein des organisations. Selon Hayton (2005), le recrutement d'individus qui montrent une tolérance à l'ambiguïté et une capacité à gérer les risques peut influencer positivement la capacité d'une entreprise à innover. De plus, Teneau et Dufour (2015) ont mis en évidence des critères de recrutement spécifiques visant à identifier des intrapreneurs, ces individus qui ont la capacité d'initier des projets novateurs au sein de l'entreprise.

Les pratiques liées à l'emploi et au recrutement vont au-delà de la simple sélection des candidats. Elles englobent également la socialisation des nouvelles recrues au sein de l'entreprise. Bargues et Bouchard (2013) ont observé que certaines pratiques de socialisation, comme la faible structuration des postes de travail, en favorisant l'autonomie des nouveaux employés et en les encourageant à faire des propositions novatrices, peuvent avoir un impact positif sur l'innovation au sein des PME. Cela démontre que la manière dont les nouveaux employés sont intégrés et soutenus dans leur contribution peut jouer un rôle crucial dans le processus d'innovation. En tenant compte des perspectives de ces travaux précités, qui ne sont bien évidemment pas exhaustives, nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : Un processus de recrutement mieux adapté, visant à sélectionner des individus dotés d'un fort potentiel d'innovation et favorisant l'autonomie des nouvelles recrues ainsi que leur contribution innovante, influence positivement l'innovation au sein des PME.

2.3. Rôle des pratiques « Rémunération et Evaluation » dans la promotion de l'innovation

La littérature révèle de manière convaincante que les pratiques de rémunération et de l'évaluation jouent un rôle positif dans la promotion de l'innovation au sein des PME. En effet, plusieurs chercheurs ont souligné que les modalités de rémunération et de l'évaluation qui reconnaissent les contributions créatives, les initiatives individuelles et la prise de risque ont le potentiel de revitaliser l'esprit entrepreneurial au sein des entreprises. Des études telles que celles de Schmelter et al. (2010) démontrent que les employés récompensés pour leur créativité et leur innovation, par le biais de primes ou d'attribution d'options sur actions, sont davantage portés à générer des idées nouvelles et à chercher des solutions novatrices pour résoudre les défis auxquels l'entreprise est confrontée.

De même, la recherche menée par Hayton (2005) met en évidence que la perspective d'avancement de carrière personnelle au sein d'une entreprise est renforcée par le développement de nouvelles activités entrepreneuriales, telles que la conquête de nouveaux marchés ou l'introduction de nouveaux produits. Cette approche incite les employés à s'engager activement dans des initiatives innovantes, contribuant ainsi à la croissance de l'entreprise.

Il est crucial de noter que les pratiques de rémunération et de l'évaluation ne se limitent pas à une simple reconnaissance financière. Elles englobent également la reconnaissance de l'importance des idées novatrices et de la capacité à les mettre en œuvre. En effet, les employés innovateurs, capables de traduire leurs idées en actions concrètes, acquièrent une solide réputation au sein de l'entreprise, comme le souligne Ferrary (2013).

Néanmoins, il convient de mentionner que l'absence de prise en compte des contributions créatives et de l'initiative proactive dans les pratiques de rémunération et de l'évaluation peut avoir un effet démobilisateur sur les employés, entraînant une entrave à l'élan innovant de l'entreprise. Des salariés qui ne sont pas récompensés pour leurs idées novatrices ou leur contribution à la croissance de l'entreprise peuvent se sentir dévalorisés, réduisant ainsi leur motivation à participer activement au développement de l'entreprise. Cette situation peut considérablement restreindre la capacité de l'entreprise à innover et à croître. En considérant ces éléments de manière holistique, nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : la reconnaissance de la créativité, l'initiative proactive et la prise de risque individuelle à travers la rémunération et l'évaluation influence positivement l'innovation des PME.

2.4. Rôle des pratiques « Formation et valorisation » dans la promotion de l'innovation

La littérature établit un lien significatif entre l'acquisition et le développement des compétences cruciales pour l'innovation. Des chercheurs tels que Schmelter et al. (2010) soulignent l'importance des formations dans le développement de compétences en gestion de projets, communication, créativité et prise de décision. De plus, des compétences non techniques comme la pensée critique, mises en avant par Lisein et De Zanet (2013) et Ferrary (2013), jouent un rôle clé dans l'innovation. De plus, Pichault et Picq (2013) confirment l'existence d'une relation positive entre les compétences acquises grâce à la formation et la performance innovante des PME.

Dans un contexte similaire, les entreprises peuvent renforcer leur potentiel innovant en valorisant davantage leurs ressources humaines. Cela s'exprime par une autonomie accrue, l'encouragement à la créativité et la stimulation de l'innovation. Ce principe est corroboré par

des auteurs tels que Pichault et Picq (2013) ainsi que Ferrary (2013), qui mettent en avant l'importance de l'autonomie dans la promotion de la créativité et de l'innovation en entreprise. Dans cette optique, la fourniture d'un environnement favorable pour les projets innovants devient primordiale. Cela implique la mise à disposition des ressources adéquates en termes humains et matériels, ainsi qu'un espace de travail adapté. Il est crucial de prévoir le temps nécessaire pour se concentrer sur des projets novateurs, comme le souligne Ferrary (2013). Ainsi, il est possible de susciter l'innovation en instaurant des équipes de projet visant à favoriser le croisement et le développement des compétences des collaborateurs, comme le soulignent (Aït Razouk, 2019 ; Adla, 2021 ; Aït Razouk, 2022).

À partir de cette revue de littérature, il est possible de formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3 : L'acquisition et le développement des compétences entrepreneuriales, stimulent la créativité, encouragent l'appréciation des idées novatrices, et s'accompagnent d'un environnement favorable comprenant l'autonomie, les ressources adéquates et le temps libre, contribuent dans l'amélioration de la capacité d'innovation des PME.

2.5. Rôle des pratiques « *communication et information* » dans la promotion de l'innovation

L'exploration de la littérature révèle que les PME ont la capacité d'accroître leur niveau d'innovation en mettant un accent renforcé sur la communication et l'échange d'informations. À cet effet, l'établissement d'un climat social propice à l'échange interne, au partage de compétences et à la culture de l'innovation se révèle d'une importance cruciale. Cette dynamique peut être mise en place en adoptant des canaux de communication efficaces tels que des réunions régulières ou des plateformes en ligne. Ces outils permettent aux employés de partager leurs connaissances, d'échanger leurs expériences, de collaborer sur des projets communs et de s'enrichir mutuellement (Ferrary, 2013 ; Pichault & Picq, 2013).

De plus, encourager les collaborateurs à s'impliquer dans divers réseaux externes renforce leurs interactions sociales avec des acteurs externes. Cette interaction facilite l'acquisition des informations et des ressources essentielles à l'essor de projets innovants. Cette approche renforce également les liens entre pairs (Ferrary, 2013 ; Pichault & Picq, 2013).

Enfin, pour cultiver l'innovation, il s'avère impératif de susciter la créativité et la participation active des employés dans les processus décisionnels. Adopter une démarche participative, où les salariés sont impliqués à toutes les étapes de résolution de problèmes et de prise de décisions majeures, peut grandement contribuer à promouvoir l'innovation (Ferrary, 2013 ; Pichault & Picq, 2013). Ainsi, Aït Razouk (2019) recommande aux dirigeants et aux managers, qui souhaitent développer des projets innovants, de s'appuyer sur leur stratégie RH et de mettre en œuvre un ensemble cohérent de pratiques GRH mobilisatrice, parmi lesquelles les pratiques de communication et d'information jouent un rôle crucial.

D'après ce qui a été exposé précédemment, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4 : L'efficacité de la communication interne au sein de l'entreprise et le partage approprié d'informations constituent des leviers pour promouvoir l'innovation au sein des PME. L'importance des pratiques GRH dans l'amélioration de l'innovation des entreprises a été largement confirmée par de nombreuses études, dont nous ne pouvons pas toutes citer ici. Marmorat et Nivet (2019) ont également souligné cette importance, en mettant en avant l'approche participative pour élaborer et discuter de manière démocratique l'ensemble des pratiques GRH à adopter. Dans ce sens, Gallego-Roquelaure et al. (2021) ont préconisé l'organisation de débats et de discussions concernant ces points de vue, dans le but de favoriser la confrontation et l'argumentation au sein de l'entreprise. Cette approche permet aux acteurs de progressivement affiner leur compréhension et leur perspective des questions en jeu. Plus précisément, il est recommandé au dirigeant de la PME d'impliquer les membres de

l'organisation dans le processus d'évolution de la stratégie et de la GRH en tirant parti de l'intelligence collective de l'entreprise.

Ainsi, les résultats souhaités ne peuvent pas être obtenus grâce à des pratiques GRH isolées. Au contraire, il est nécessaire de mettre en place un ensemble cohérent de pratiques et de processus qui constituent une politique de GRH plus efficace en termes de performance pour l'entreprise (Marmorat & Nivet, 2019, p.38).

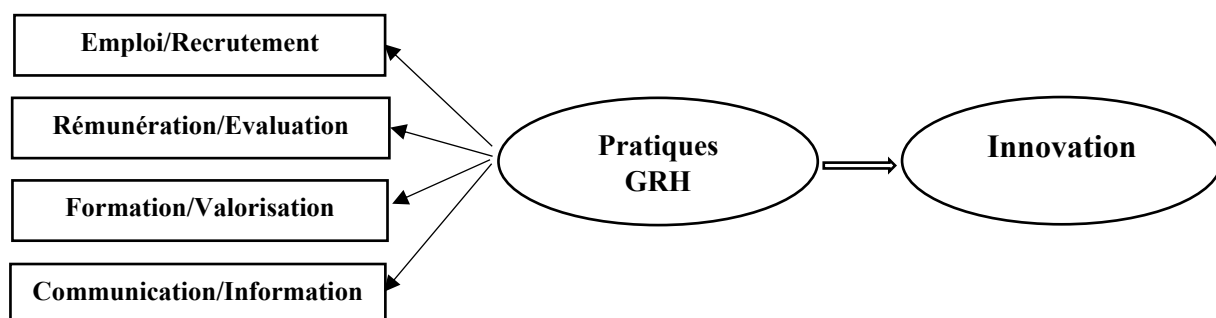
3. Méthodologie de recherche

Dans ce troisième volet, nous expliquerons la méthodologie de recherche que nous avons adoptée pour mener à bien notre travail. Tout d'abord, nous présenterons notre modèle de recherche conceptuel. Ensuite, il est essentiel de préciser et de définir l'échantillon des PME marocaines sur lequel nous avons basé notre étude. Enfin, nous examinerons les méthodes de collecte des données, ainsi que les techniques et les outils que nous avons utilisés pour analyser les données que nous avons collectées.

3.1. Présentation de modèle de recherche conceptuel

En nous appuyant sur les éléments de la littérature que nous avons évoqués précédemment, nous sommes en mesure de concevoir et de représenter notre modèle de recherche conceptuel sous forme d'un schéma explicite, comme le montre la figure n°1 ci-dessous. Cette représentation visuelle met en lumière les relations complexes et interdépendantes qui existent entre les diverses pratiques GRH et l'innovation.

Figure n°1 : Schéma de présentation du modèle de recherche conceptuel



Source : conçu par nous-mêmes sur la base de la revue de littérature

3.2. Cadre d'échantillonnage

Pour évaluer l'impact des pratiques GRH sur l'innovation au sein des PME marocaines, nous avons mené une étude quantitative auprès de 115 PME. Notre échantillon, de type convenance, a été formé en regroupant des entreprises réparties dans différentes régions du Maroc. Plus spécifiquement, nous avons ciblé les régions les plus dynamiques, notamment la région de Casablanca-Settat qui représente 37% de notre échantillon, la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima contribuant à hauteur de 22% à la constitution de notre échantillon, la région de Rabat-Salé-Kénitra à la hauteur de 20% et 21% réparti entre les régions suivantes : région de Sous-Massa, région de Marrakech –Safi, région de Fès – Meknès, région de Draa- Tafilalt et la région de Béni Mellal-Khénifra. Ainsi ces entreprises enquêtées opèrent dans différents secteurs d'activités, notamment le secteur des services (44%), suivi par le secteur de l'industrie (37%), le secteur du commerce (12%) et enfin 7% répartis entre deux secteurs : le tourisme et l'agricole.

Il est important de souligner que notre choix de l'échantillon de convenance découle de sa pertinence pratique dans notre contexte spécifique. En effet, les bases de données exhaustives

relatives aux PME marocaines ne sont pas aisément accessibles à tous les chercheurs, et parfois même, les données exactes et à jour peuvent ne pas être disponibles. Cette réalité motive l'adoption de cette approche. Les échantillons de convenance correspondent à des échantillons choisis en fonction des opportunités qui se présentent au chercheur, sans qu'aucun critère de sélection ne soit défini a priori (Royer & Zarlowski, 2014).

Il convient de noter que l'objectif principal de cette étude n'est pas la généralisation des résultats, mais plutôt de contribuer à l'enrichissement de la recherche dans ce domaine en validant ou en réfutant les hypothèses que nous avons formulées à l'issue de la littérature existante.

3.3. La collecte des données : le questionnaire

Le questionnaire est l'outil le mieux adapté pour collecter les données auprès des PME marocaines enquêtées. Cette approche nous permettra d'obtenir des informations standardisées auprès d'un grand nombre de participants de manière efficace.

Notre questionnaire cible principalement les dirigeants des PME marocaines, ainsi que les responsables du top management tels que les DRH ou autres. Ces individus détiennent des informations plus précises sur l'ensemble des pratiques GRH adoptées et le niveau d'innovation de l'entreprise au cours des cinq dernières années précédant le lancement de cette étude, qui s'est déroulée sur une période de dix mois, d'octobre 2022 à août 2023.

Sans doute, la construction d'un questionnaire est la phase la plus délicate (Evrard et al., cité dans Bensghir & Reghioui, 2015). Cette étape requiert une attention particulière, car elle repose sur différentes conceptions et échelles de mesure. Selon cette optique, nous avons élaboré notre questionnaire en nous appuyant sur divers modèles et échelles de mesure, notamment l'échelle de Covin et Slevin (1989) pour mesurer l'innovation des PME enquêtées et le modèle « *Mix-social* » d'Henri Mahé de Boislandelle (1998) pour repérer l'ensemble des pratiques GRH retenues.

Pour faciliter le traitement statistique des données recueillies, notre questionnaire comporte des questions formulées selon l'échelle de Likert à 5 points. Cette approche consiste à présenter aux participants des énoncés ou propositions auxquels ils peuvent exprimer leur degré d'accord ou de désaccord à l'aide d'une échelle de réponses graduée, allant de 1 « *Pas du tout d'accord* » à 5 « *Tout à fait d'accord* ».

Enfin, les données collectées ont été traitées à l'aide du logiciel « *Statistical Package for the Social Sciences* », plus communément connu sous le nom de SPSS. Ce logiciel offre des fonctionnalités qui simplifient le traitement et l'analyse des données. Grâce aux graphiques et aux tableaux générés par cet outil, la présentation des résultats obtenus sera facilitée, ce qui contribuera à une meilleure compréhension des conclusions déduites.

4. Analyse et discussions des résultats de l'étude

Dans cette section, nous débiterons par une analyse descriptive. Ensuite, nous évaluerons le degré d'innovation au sein des PME que nous avons étudiées, tout en examinant les pratiques GRH qu'elles ont adoptées. Enfin, nous explorerons l'articulation entre ces pratiques GRH et l'innovation.

4.1. Analyse descriptive

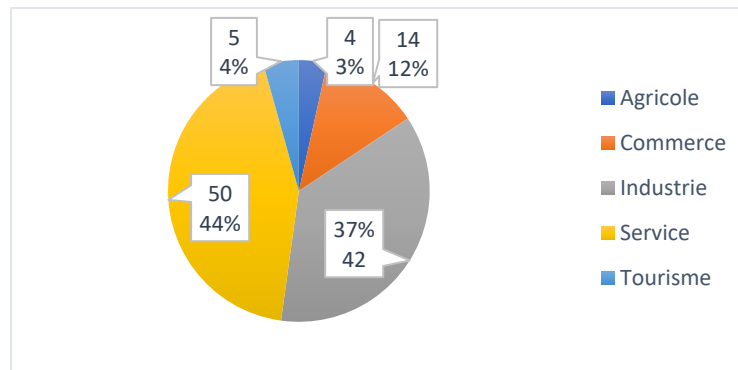
4.1.1. Effectif des PME enquêtées

La majorité des PME enquêtées emploient un effectif permanent de salariés supérieur à 120 (46 %), tandis que seulement 15 % de ces PME emploient moins de 20 salariés. De plus, parmi les PME restantes, 28 % emploient un effectif de salariés situé entre 20 et 80, tandis que 11 % emploient un effectif situé entre 80 et 120 salariés.

4.1.2. Secteur d'activité des PME enquêtées

La majorité des PME incluses dans cette étude opèrent dans le secteur des services, représentant 44 %, suivi de près par le secteur de l'industrie avec un pourcentage de 42 %. On observe une présence moins notable dans d'autres secteurs, tels que le commerce (12 %), le tourisme (4 %) et l'agriculture (3 %). Cette observation conduit à la conclusion que les PME du secteur des services et de l'industrie ont manifesté une plus grande disposition à participer à notre étude, par rapport à celles des autres secteurs. Cette constatation pourrait offrir des opportunités fructueuses pour de futures recherches dans le contexte des PME marocaines, incitant les chercheurs à s'orienter davantage vers ces secteurs pour garantir une meilleure validation de leurs travaux.

Figure n° 2 : Répartition des PME enquêtées selon leur secteur d'activité

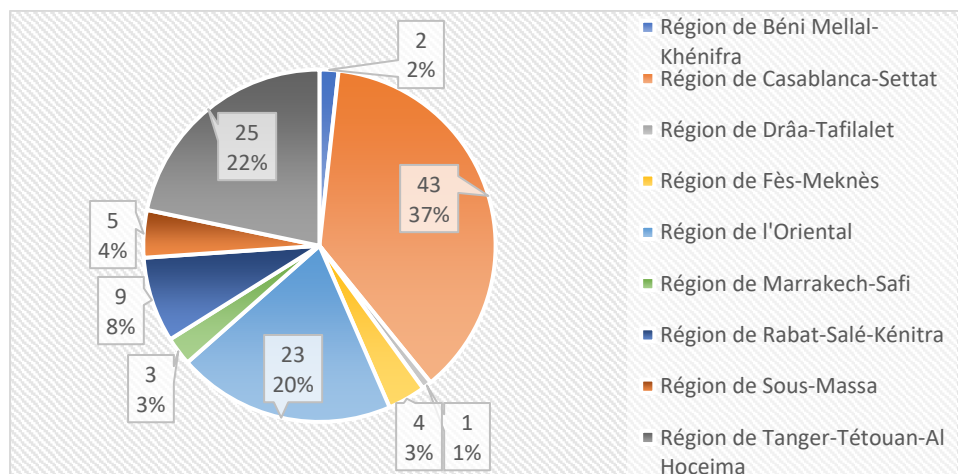


Source : réalisé par les auteurs

4.1.3. Localisation des PME enquêtées

La région de Casablanca-Settat abrite la majorité des PME constituant notre échantillon, représentant 37 %, suivie de près par la région de Tanger-Tétouan-Al Hoceima avec un pourcentage de 22 %. Cette sélection n'est pas arbitraire, mais résulte d'une démarche proactive visant à solliciter plusieurs fois notre questionnaire auprès des entreprises localisées dans ces régions, dans le but d'obtenir un nombre maximal de réponses. Ces deux régions se distinguent par leur dynamisme économique, ce qui favorise une validation optimale de notre recherche. À noter qu'à l'exception de la région de l'Oriental, qui est la plus accessible à notre étude en raison de sa proximité, avec un taux de 23 %, les autres régions se caractérisent par leur faible présence, voire leur absence dans notre étude.

Figure n° 3 : Répartition des PME enquêtées selon leur localisation



Source : réalisé par les auteurs

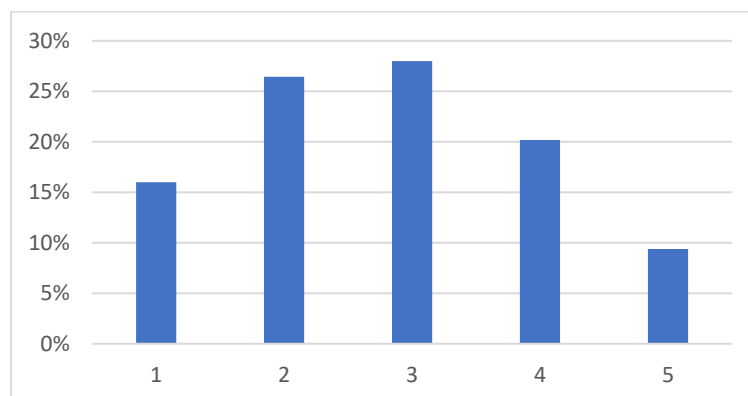
4.1.4. Analyse de l'innovation des PME enquêtées

Dans notre conception, l'innovation regroupe la moyenne des cinq variables retenues. D'une part, le niveau d'innovation reflète le degré d'engagement des PME dans la Recherche et Développement (R&D) ainsi que leur capacité à lancer de nouveaux produits ou services. Par conséquent, les modifications apportées à ces nouveaux produits ou services lancés doivent généralement être radicales (Covin & Slevin, 1989).

D'autre part, il n'est pas possible de parler de l'innovation au sein des PME dans son vrai sens sans évoquer la part des revenus générés par la commercialisation de ces nouveaux produits ou services (Schmelter et al., 2010) ainsi que le taux de croissance annuel qui reflète la réalité de cette innovation (Bargues & Bouchard, 2013).

Chaque variable est évaluée au moyen d'une échelle de Likert à 5 points, allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord). La synthèse des résultats nous conduit à conclure que la majorité des PME participant à notre étude expriment leurs points de vue quant à leur niveau d'innovation principalement au niveau du 3ème degré de cette échelle, représentant un pourcentage de 28 %. Pour le 2ème degré, ce pourcentage est de 26 %, et pour le 4ème degré, il atteint 20 %. Ces chiffres reflètent un niveau d'innovation très modeste au sein des PME enquêtées.

Figure n° 4 : Niveau d'innovation des entreprises enquêtées

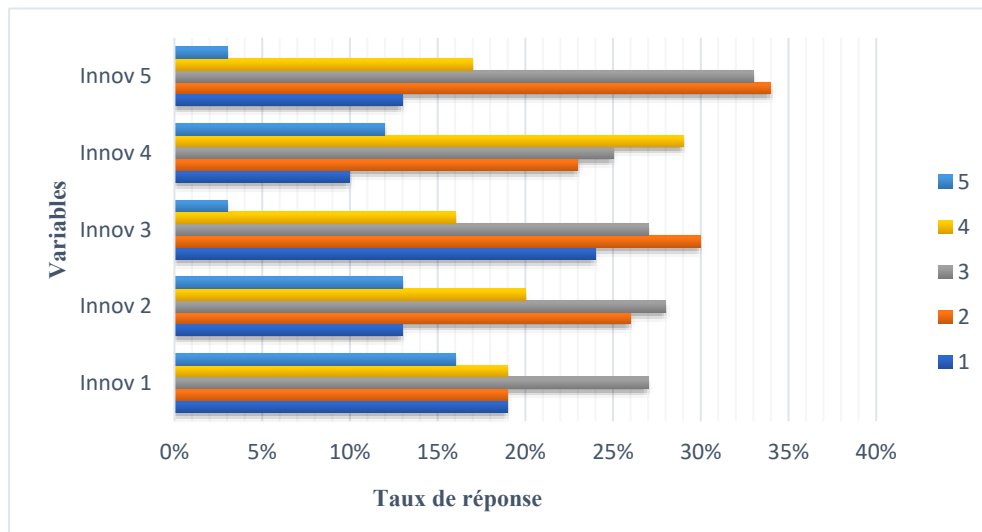


Source : réalisé par les auteurs

En se focalisant sur la troisième variable choisie pour évaluer le niveau d'innovation au sein des PME étudiées (exigeant des changements radicaux dans les nouveaux produits et services), il est observable que seulement 4 entreprises parmi les 115 enquêtées expriment leur point de vue au niveau le plus élevé de l'échelle de Likert, ce qui représente 3 % de l'échantillon. En revanche, la majorité des PME dans notre groupe d'étude ont émis leurs opinions aux niveaux inférieurs de l'échelle de Likert, totalisant ainsi 54 %.

Ces constats laissent entrevoir que ces PME ne s'engagent pas véritablement dans l'innovation, et que les modestes réalisations en matière d'innovation, telles qu'elles sont démontrées par d'autres indicateurs que nous avons pris en compte, notamment en ce qui concerne le lancement de nouveaux produits et services sur le marché (Innov 2) ainsi que les profits générés par ces initiatives (Innov 4), semblent souvent découler d'approches imitatives. Par conséquent, il est plausible de conclure que la culture de l'imitation prédomine au sein de ces entreprises.

Figure n° 5 : degré des variables retenues pour mesurer l'innovation



Source : réalisé par les auteurs

4.1.5. Analyse des pratiques GRH

Dans notre conception, les pratiques GRH regroupent la moyenne des quatre variables retenues à savoir :

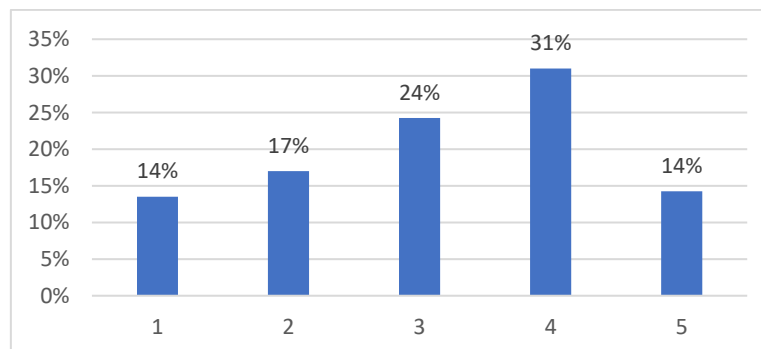
- « *Emploi/Recrutement (E/R)* » ;
- « *Rémunération/Evaluation (R/E)* » ;
- « *Formation/Valorisation (F/V)* » ;
- « *Communication/Information (C/I)* ».

Chacune de ces variables est évaluée au moyen de plusieurs variables manifestes spécifiquement choisies. Plus précisément, nous utilisons 7 variables pour mesurer la variable (E/R), 6 variables pour mesurer la variable (R/E), 11 variables pour mesurer la variable (F/V) et 5 variables pour mesurer la variable (C/I). Chacune de ces variables est soumise à une évaluation selon une échelle de Likert à 5 points, couvrant les valeurs allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord).

Après avoir analysé les résultats, nous pouvons conclure que la majorité des responsables des PME interrogés sur diverses pratiques ont prononcé leurs avis au troisième et au quatrième degré d'une échelle de 0 à 5 avec un taux de 55%.

Ces constatations nous permettent d'affirmer que les PME examinées n'accordent pas l'importance nécessaire aux pratiques GRH, en dépit de leur pertinence.

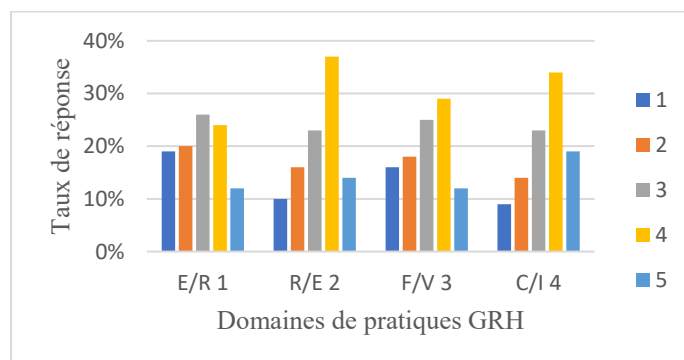
Figure n° 6 : niveau d'adoption des pratiques GRH au sein des PME enquêtées.



Source : réalisé par les auteurs

Nous approfondissons notre analyse des pratiques GRH en examinant individuellement les quatre variables de GRH retenues. Le graphique illustre initialement un niveau modéré pour chacun de ces quatre variables.

Figure n° 7 : degré d'adoption des pratiques GRH au sein des PME enquêtées.



Source : réalisé par les auteurs

4.1.6. Analyse de la variable « *Emploi/Recrutement* » :

4.1.6.1. Pratiques prédominantes en matière d'emploi et de recrutement au sein des PME enquêtées

L'analyse des pratiques GRH liées à l'emploi et au recrutement nous permet de constater que les PME étudiées mettent l'accent sur certaines pratiques GRH identifiées par plusieurs chercheurs. Parmi ces pratiques, la sélection d'individus ayant la capacité de travailler en équipe occupe une place prépondérante (Teneau & Dufour, 2015). Les résultats de notre étude révèlent que 78 % des responsables interrogés au sujet de cette pratique (désignée par le sigle E/R 5 dans la figure ci-dessous) ont exprimé leur avis aux niveaux les plus élevés de l'échelle de Likert à 5 points.

De plus, le recrutement d'individus possédant des connaissances spécialisées et des compétences entrepreneuriales telles que la créativité et la proactivité constitue une autre pratique notable. L'adoption de cette pratique permet aux entreprises de favoriser une dynamique innovante en leur sein (Schmelter et al. 2010 ; Pichault & Picq, 2013 ; Ferrary, 2013). Il est intéressant de noter que 56 % des responsables interrogés au sujet de cette pratique (désignée par le sigle E/R 3 dans la figure ci-dessous), ont exprimé leur avis au niveau de l'avant dernier d'une échelle de Likert à 5 points.

Par ailleurs, une autre pratique observée est l'adoption des propositions innovantes des nouvelles recrues, reconnue par Bargues et Bouchard (2013) comme un stimulant de l'innovation au sein des PME. Dans notre échantillon, nous constatons que 48% des responsables ont exprimé leur avis aux niveaux les plus élevés de l'échelle de mesure adoptée, indiquant ainsi un niveau moyen d'adoption de cette pratique (désignée par le sigle E/R 7 dans la figure ci-dessous). Ceci est renforcé par le fait que 30 % des autres responsables ont exprimé leur avis au troisième degré de ladite échelle.

4.1.6.2. Pratiques marginalisées en matière d'emploi et de recrutement au sein des PME enquêtées.

Cependant, il est important de noter que de nombreuses pratiques liées à l'emploi et au recrutement sont souvent négligées au sein des PME de notre échantillon. Parmi ces pratiques, on peut notamment mentionner la faible structuration des postes de travail. Une étude menée par Bargues et Bouchard (2013) a confirmé l'existence d'une corrélation positive entre cette pratique de socialisation organisationnelle et le degré d'innovation au sein des PME.

Dans notre enquête, nous avons relevé que parmi les responsables interrogés au sujet de cette pratique, 62 % d'entre eux ont exprimé leur avis en utilisant une échelle de Likert de 5 points, aux niveaux les plus faibles de cette échelle. Cette constatation révèle un niveau d'adoption très faible de cette pratique au sein de notre échantillon.

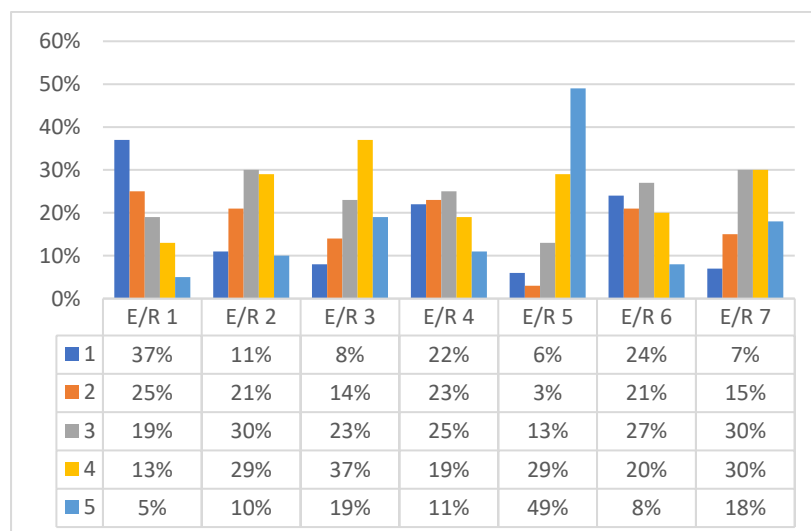
De plus, une autre pratique repose sur le recrutement d'individus possédant un capital social solide, notamment des acteurs influents au sein de réseaux professionnels. Cette approche s'avère essentielle pour stimuler l'innovation, car le capital social des individus joue un rôle critique dans la détection d'opportunités ainsi que dans la réussite de la commercialisation de nouveaux produits et services (Teneau & Dufour, 2015). Dans le contexte de notre échantillon, il est remarquable que 45 % des responsables interrogés sur cette pratique (désignée par le sigle E/R 4 dans la figure ci-dessous) aient exprimé leur avis aux niveaux les plus faibles de l'échelle de mesure adoptée.

Par ailleurs, une autre pratique concernant le recrutement des candidats qui démontrent une tolérance à l'ambiguïté et une aptitude avérée à la gestion des risques (désignée par le sigle E/R 2 dans la figure ci-dessous). Nos résultats révèlent que 33 % des responsables des PME interrogés ont exprimé leur avis au niveau faible de l'échelle de mesure utilisée. Contre 39 % des autres responsables qui ont exprimé leur avis au niveau élevé de ladite échelle. Ceci traduit un niveau d'adoption très limité de cette pratique, pourtant considérée dans la littérature comme une source potentielle d'innovation pour les PME (Hayton, 2005 ; Teneau & Dufour, 2015).

En résumé, l'analyse des pratiques GRH dans les PME que nous avons étudiées révèle une préférence marquée pour des stratégies de recrutement axées sur des compétences spécialisées et des qualités entrepreneuriales telles que la créativité, la proactivité et la capacité à travailler en équipe. De plus, il est notable que l'adoption proactive de nouvelles idées de la part des nouveaux employés est valorisée.

Il est essentiel de renforcer ces stratégies tout en élaborant de nouvelles approches, principalement axées sur la manière de concevoir les postes de travail de manière à permettre aux individus de disposer d'une plus grande autonomie dans leur réflexion et leur organisation professionnelle. De plus, il est crucial de recruter des individus dotés d'un capital social solide, faisant preuve d'une tolérance à l'ambiguïté et ayant démontré leur capacité à gérer les risques. Cette démarche revêt une importance particulière pour améliorer le niveau d'innovation au sein des PME.

Figure n° 8 : La variable de « Emploi/Recrutement »



Source : réalisé par les auteurs

4.1.7. Analyse de la variable « Rémunération/Evaluation » :

En Sciences de gestion, une relation étroite a été observée entre la stratégie de rémunération et d'évaluation et le niveau d'innovation des PME. Il existe un consensus quasi-unanime sur l'importance de reconnaître et de favoriser les idées créatives, que ce soit par le biais d'incitations financières ou non financières, ainsi que par la mise en place de récompenses liées aux initiatives et aux résultats en matière d'innovation. Cette approche contribue de manière significative à l'amélioration de la dynamique de l'innovation au sein des PME (Hayton, 2005 ; Schmelter et al., 2010 ; Ferrary, 2013).

Dans notre étude, nous avons observé que les PME enquêtées présentent un niveau d'adoption moyen des pratiques GRH liées à la rémunération et à l'évaluation. Cette constatation découle du fait que la majorité des responsables interrogés ont exprimé leur opinion en choisissant le quatrième niveau sur une échelle de Likert à 5 points, comme le montre le graphique ci-dessous. En revanche, nous avons remarqué que ces PME accordent une importance plus marquée à certaines pratiques par rapport à d'autres.

4.1.7.1. Les pratiques de rémunération et d'évaluation privilégiées par les PME de notre étude

Parmi ces pratiques, on trouve celle qui vise à attribuer une bonne réputation aux employés innovateurs (Hayton, 2005 ; Schmelter et al., 2010) a été largement adoptée au sein de ces entreprises. En effet, 65 % des responsables interrogés au sujet de cette pratique (identifiée dans la figure ci-dessous sous le sigle R/E 6) ont exprimé leur avis en optant pour les niveaux les plus élevés de l'échelle de Likert utilisée. Cela témoigne d'une forte adhésion à cette pratique au sein des PME étudiées.

De même, en ce qui concerne l'appréciation des idées créatives (Schmelter et al., 2010 ; Ferrary, 2013) (identifiée dans la figure ci-dessous sous le sigle R/E 5), plus de la moitié des responsables interrogés au sujet de cette pratique ont exprimé leur avis en choisissant les niveaux les plus élevés de cette échelle de mesure. En outre, une pratique qui offre des opportunités satisfaisantes d'évolution de carrière au sein de l'entreprise grâce au développement de nouvelles activités (par exemple, la conquête de nouveaux marchés, l'introduction de nouveaux produits, etc.) (Schmelter et al., 2010) a également été bien adoptée. La moitié des responsables interrogés au sujet de cette pratique ont exprimé leur avis en optant pour le niveau le plus élevé de l'échelle de mesure utilisée.

4.1.7.2. Les pratiques de rémunération et d'évaluation marginalisées par les PME de notre étude

Malgré l'adoption relativement positive des pratiques GRH mentionnées précédemment, nous avons constaté que certaines autres pratiques liées à la rémunération et à l'évaluation sont négligées par les PME examinées. Il est important de noter que ces pratiques sont considérées dans la littérature comme étant cruciales et indispensables pour le développement de l'innovation au sein des entreprises. Contrairement aux pratiques précédemment mentionnées, ces pratiques se concentrent sur les incitations financières.

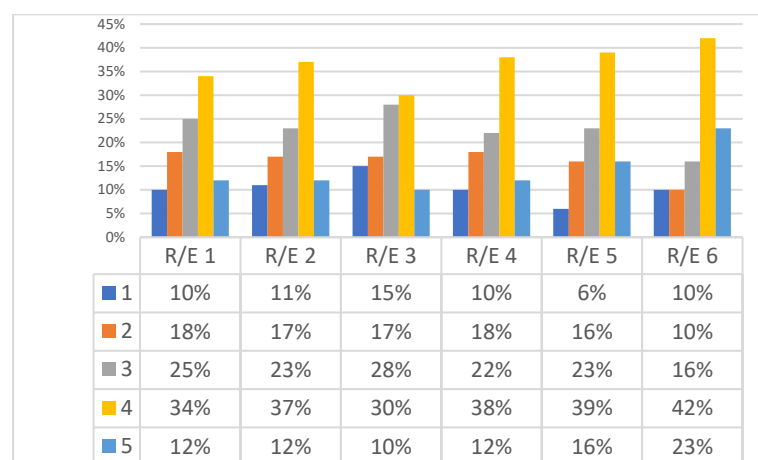
Parmi ces pratiques, on peut citer notamment le fait que le salaire de l'équipe dirigeante soit lié au succès de l'entreprise (Hayton, 2005 ; Schmelter et al., 2010) (identifiée dans la figure ci-dessous sous le sigle R/E 1). Il est intéressant de noter que 46 % des responsables interrogés au sujet de cette pratique ont exprimé leur avis en optant pour les niveaux les plus bas de l'échelle de mesure adoptée, ce qui suggère une faible adhésion à cette approche.

De plus, on peut évoquer la pratique qui consiste à lier les gains des salariés aux résultats obtenus grâce à des initiatives innovantes (primes, attribution de stock-options, etc.) (Ferrary, 2013) (identifiée dans la figure ci-dessous sous le sigle R/E 2). Il est remarquable que 49 % des responsables interrogés ont exprimé leur avis en choisissant les niveaux les plus bas de cette

échelle de mesure. Cette observation suggère que ces pratiques spécifiques liées aux incitations financières sont sous-utilisées au sein des PME étudiées.

D'après ce qui a été exposé précédemment, il semble que le niveau d'adoption des pratiques GRH liées à la rémunération et à l'évaluation au sein des PME de notre échantillon soit globalement positif. Cependant, il est important de noter que la négligence de certaines pratiques, en particulier celles liées aux incitations financières, pourrait avoir un impact négatif sur le niveau d'innovation au sein de l'entreprise. En d'autres termes, recruter les meilleurs candidats dotés de compétences et de capacités exceptionnelles en matière d'innovation n'aura pas l'effet escompté si leur performance n'est pas suffisamment récompensée sur le plan financier. Ces deux types d'incitations (financières et non financières) sont complémentaires, ce qui souligne l'importance d'établir un système de rémunération et d'incitations solide, axé non seulement sur les tâches et les postes de travail, mais également sur la performance des employés, leurs compétences et leurs comportements (Aït Razouk, 2019).

Figure n° 9 : La variable de « Rémunération/Evaluation »



Source : réalisé par les auteurs

4.1.8. Analyse de la variable « Formation/Valorisation (F/V) » :

4.1.8.1. Les pratiques de formation et valorisation privilégiées par les PME de notre étude

Parmi ces pratiques, il convient de mentionner la formation axée sur les compétences relationnelles, telles que la capacité à collaborer en équipe et la gestion des conflits, désignée dans le graphique ci-dessous par l'acronyme F/V1. Dans le cadre de cette pratique, 56% des responsables interrogés ont exprimé leur opinion en sélectionnant les niveaux les plus élevés de l'échelle de mesure adoptée.

De même, la formation centrée sur les contenus fonctionnels, identifiable dans la figure ci-dessous sous le sigle F/V4, a été évaluée par 60 % des responsables interrogés, qui ont également opté pour les niveaux les plus élevés de cette échelle de mesure. Cela dénote un taux élevé d'adoption de ces pratiques au sein des PME incluses dans notre échantillon.

Il est important de souligner que ces pratiques GRH sont reconnues comme des moteurs d'innovation au sein des PME, comme l'ont démontré plusieurs études précédentes (Schmelter et al., 2010 ; Lisein et De Zanet, 2013 ; Ferrary, 2013 ; Pichault et Picq, 2013).

En outre, une autre pratique porte sur le rôle crucial de l'encadrement hiérarchique dans l'évaluation et la motivation des employés, notamment les responsables des unités de production et les chefs de service. Cette pratique, identifiée sous le sigle F/V5 dans la figure ci-dessous, a été bien évaluée par 57 % des responsables interrogés.

Il est intéressant de noter que la grande majorité des PME enquêtées ont exprimé leur préférence en choisissant les niveaux les plus élevés de l'échelle de mesure adoptée. Cette tendance suggère que l'encadrement hiérarchique joue un rôle significatif dans la stimulation de l'innovation au sein de ces entreprises, comme le suggèrent des études antérieures menées par Hayton (2005), Lisein et De Zanet (2013), ainsi que Simon et Tellier (2013).

4.1.8.2. Les pratiques de formation et valorisation marginalisées par les PME de notre étude

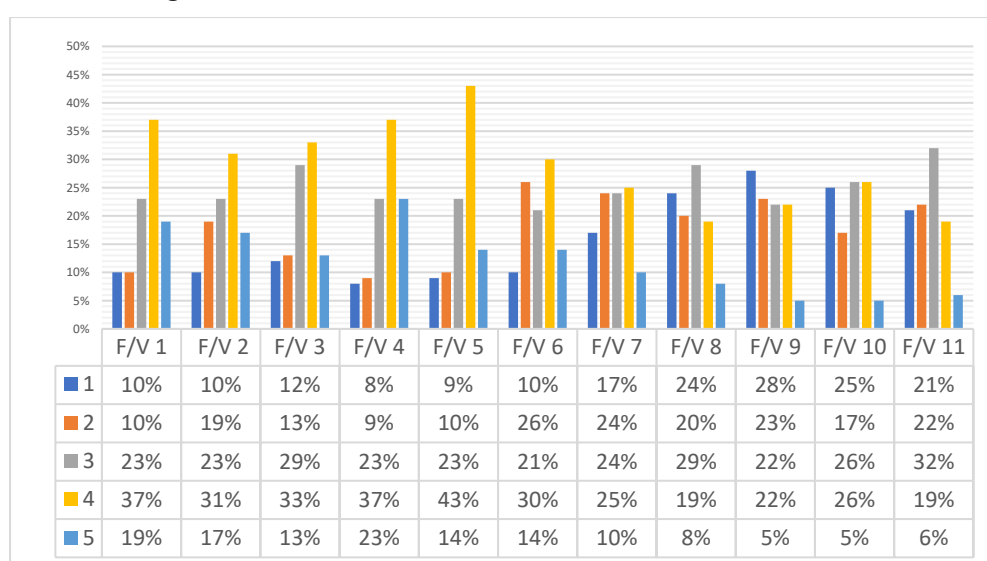
Parmi d'autres pratiques examinées, nous pouvons mentionner la création d'un espace d'autonomie permettant aux employés de travailler sur leurs projets innovants, identifiée sous le sigle F/V8 dans la figure ci-dessous. Dans cette catégorie, 44 % des responsables interrogés ont exprimé leur préférence en choisissant les niveaux les plus bas de l'échelle de mesure adoptée. Cela suggère que cette pratique n'est pas largement adoptée dans les PME de notre échantillon.

De plus, une autre pratique consiste à accorder aux employés une marge de temps libre pour se consacrer à leurs projets innovants, par exemple, en leur allouant 20 % de leur temps de travail, comme indiqué dans les travaux de Ferrary (2013) et Pichault et Picq (2013). Cependant, seulement 51 % des responsables interrogés sur cette pratique, identifiée sous le sigle F/V9 dans la figure ci-dessous, ont exprimé leur avis aux niveaux les plus bas de l'échelle de mesure adoptée. Cela suggère qu'au sein des PME de notre échantillon, bien que cette pratique ne soit pas largement adoptée, elle suscite tout de même un certain intérêt.

De plus, en ce qui concerne la mise à disposition des ressources aux employés porteurs de projets innovants pour les aider à développer et concrétiser leurs idées (identifiée sous le sigle F/V10 dans la figure ci-dessous), seulement 31 % des responsables ont exprimé un niveau élevé d'adoption. Cela indique que cette pratique est moins courante au sein des PME de notre échantillon.

De même, en ce qui concerne la pratique qui suggère d'accorder une marge d'autonomie décisionnelle aux employés intrapreneurs pour leurs projets innovants (identifiée sous le sigle F/V11 dans la figure), seuls 25 % des responsables ont exprimé un niveau élevé d'adoption. Cette pratique, également décrite par Ferrary (2013) et Pichault et Picq (2013), semble être moins répandue au sein des PME que nous avons étudiées.

Figure n° 10 : La variable de « Formation/Valorisation »



Source : réalisé par les auteurs

4.1.9. Analyse de la variable « *Communication/Information* » :

De même, pour les pratiques GRH concernant la communication et l'information, les résultats de notre étude montrent généralement un niveau élevé d'adoption de ces pratiques, malgré la mise en évidence de l'écart pour une pratique importante qui consiste à accorder une attention particulière à l'intégration des employés au sein de réseaux de relations sociales avec divers acteurs externes. Ces réseaux sont conçus pour fournir aux employés les informations et les ressources nécessaires afin de favoriser le développement de l'innovation. Cette pratique est identifiée dans notre étude sous le sigle C/I 1, comme illustré dans la figure ci-dessous. Elle est recommandée par plusieurs chercheurs, notamment Ferrary (2013) et Pichault et Picq (2013). Dans notre échantillon, nous avons observé que 33 % des responsables ont exprimé leur préférence en choisissant les niveaux les plus bas de l'échelle de mesure utilisée. Ces résultats laissent entendre que l'adoption de cette pratique au sein des PME de notre échantillon est relativement limitée.

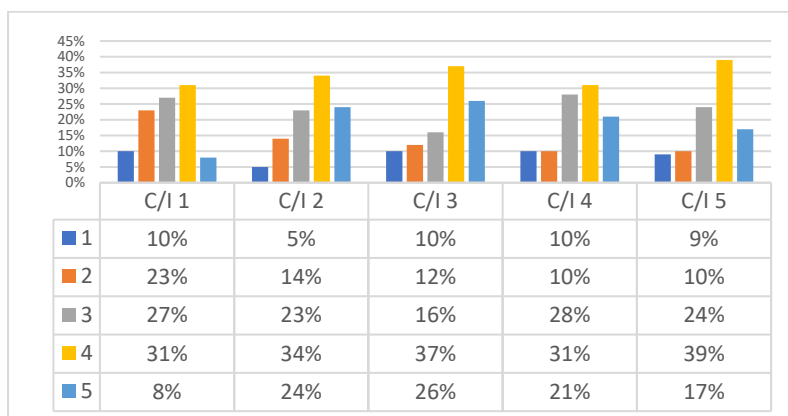
Parmi les pratiques les plus adoptées, l'une d'entre elles consiste à encourager la communication tant verticalement qu'horizontalement pour soutenir l'innovation au sein des PME, est préconisée par Ferrary (2013) et est identifiée sous le sigle C/I 2 dans la figure ci-après. Dans notre échantillon, nous constatons qu'une majorité de 58 % des responsables ont exprimé leur avis aux niveaux les plus élevés de l'échelle de mesure adoptée. Cela témoigne d'un niveau élevé d'adoption de cette pratique par les PME étudiées.

Par ailleurs, une autre pratique, identifiée dans notre étude sous le sigle C/I 3, consiste à créer un climat social propice à l'échange interne, au transfert de compétences et à l'innovation entre les collaborateurs et leurs subordonnés, notamment par le biais d'échanges en équipe et de l'organisation de réunions régulières (par exemple, chaque vendredi), ainsi que par l'organisation de sorties collectives, entre autres. Cette pratique est recommandée par des chercheurs tels que Schmelter et al. (2010) et Pichault et Picq (2013). Dans notre étude, nous avons constaté que 63 % des responsables interrogés ont exprimé leur avis aux niveaux les plus élevés de l'échelle de mesure adoptée. Cela indique une forte adoption de cette pratique par les PME de notre échantillon.

Ainsi, une autre pratique GRH repose sur l'activation des liens entre les salariés et les autres parties prenantes de l'entreprise, identifiée dans notre étude sous le sigle C/I 4. De même, une autre pratique concerne l'appréciation et l'adoption des propositions des salariés dans le processus de prise de décision de l'entreprise, identifiée dans notre étude sous le sigle C/I 5. Ces pratiques sont recommandées par plusieurs chercheurs tels que Schmelter et al. (2010), Pichault et Picq (2013).

Dans notre échantillon, lorsque nous avons interrogé les responsables au sujet de ces deux dernières pratiques, nous avons constaté que respectivement 52 % et 56 % des responsables ont exprimé leur avis aux niveaux les plus élevés de l'échelle de mesure que nous avons adoptée. Cela indique une forte adhésion à ces pratiques au sein des PME étudiées.

Figure n° 11 : La variable de « Communication/Information »



Source : réalisé par les auteurs

4.2. Analyse de la corrélation entre les pratiques GRH et l'innovation

Les conclusions de notre étude mettent en évidence une corrélation particulièrement significative de 0.66 entre les pratiques GRH axées sur la formation et l'appréciation des employés, et le degré d'innovation constaté au sein des PME étudiées. En ce qui concerne d'autres pratiques GRH, leur lien avec l'innovation s'avère généralement modéré. Par exemple, les pratiques relatives à la rémunération et à l'évaluation affichent un taux de corrélation de 0.53. Les pratiques liées à la communication et à l'information présentent un indice de corrélation de 0,47. Enfin, les pratiques GRH associées à l'emploi et au recrutement révèlent une corrélation faible, mesurée à 0,45 (voir tableau n°1 ci-dessous).

Ces constatations peuvent être attribuées à deux raisons principales. Tout d'abord, la plupart des entreprises étudiées affichent un niveau moyen d'innovation, car les réponses des responsables interrogés sur ce sujet reflètent des évaluations aux niveaux 2, 3 et 4 sur une échelle de Likert à cinq points. De même, en ce qui concerne l'adoption des pratiques GRH, la majorité des responsables interrogés ont exprimé leurs opinions autour des niveaux médians et avant-derniers de cette même échelle de mesure. Évidemment, cette situation ne permet pas une vérification rigoureuse de la corrélation entre les pratiques GRH sélectionnées et l'innovation. En outre, cette faible corrélation s'explique par le fait que ces diverses pratiques GRH sont examinées de manière isolée, sans prendre en compte leurs interactions mutuelles. En effet, la tendance généralement observée dans la littérature spécialisée met en avant l'importance d'une approche systémique des pratiques GRH. Selon cette perspective, les effets positifs des pratiques GRH se renforcent lorsque celles-ci s'intègrent de manière harmonieuse au sein d'un système cohérent et complémentaire.

À cet égard, Aït Razouk (2019) conseille aux dirigeants et aux responsables d'entreprises souhaitant encourager des projets innovants de baser leurs actions sur une stratégie solide en matière de GRH. Cela implique la mise en place d'un ensemble cohérent de pratiques GRH synergiques, telles que la communication, la participation, les mécanismes de rémunération motivants et l'évaluation, ayant pour but de stimuler le développement, la reconnaissance et la motivation des collaborateurs.

Cette dernière explication est étayée par les conclusions tirées de l'analyse globale de corrélation entre l'ensemble des pratiques GRH et le niveau d'innovation. Nous observons une corrélation marquée de 0.67 (voir tableau n° 2), qui se révèle généralement plus robuste que les corrélations précédentes.

Le tableau ci-dessous présente les corrélations entre les pratiques GRH étudiées individuellement et le niveau d'innovation des PME interrogées.

Tableau n°1 : corrélation entre pratiques GRH et innovation

	Coefficient de Pearson	Sig.
E/R et Innovation	0,45	,000
R/E et Innovation	0,53	,000
F/V et Innovation	0,66	,000
C/I et Innovation	0,47	,000

Source : réalisé par les auteurs

L'analyse globale des variables liées aux pratiques GRH et aux variables liées à l'innovation a été réalisée en utilisant la méthode de la corrélation canonique. Cette méthode est employée pour examiner les relations entre deux ensembles de variables qui ont été observées au sein d'un même groupe d'individus. Le principe fondamental de cette méthode consiste à trouver des combinaisons linéaires des variables de chaque ensemble de manière à maximiser la corrélation entre ces combinaisons tout en les rendant mutuellement indépendantes.

Les résultats de l'enquête révèlent une corrélation significative de 0,67 % entre les variables relatives aux pratiques GRH et les variables liées à l'innovation. Cette constatation nous permet d'affirmer qu'il existe un impact positif des pratiques GRH sur l'innovation au sein des PME qui ont fait l'objet de cette enquête.

Le tableau ci-dessous met en lumière la corrélation entre l'ensemble des pratiques GRH et le niveau d'innovation observé au sein des PME examinées. Cette catégorie, désignée dans le tableau sous le nom de « *pratiques GRH* », combine la moyenne des quatre variables de pratiques GRH précédemment évoquées, à savoir : emploi et recrutement, rémunération et évaluation, formation et valorisation, ainsi que communication et information.

Tableau n° 2 : corrélation entre pratiques GRH et innovation

	Coefficient de Pearson	Sig.
Pratiques GRH et innovation	0,67	,000

Source : réalisé par les auteurs

5. Conclusion

L'étude de l'impact des pratiques GRH sur l'innovation suscite un intérêt croissant dans la littérature (Randerson et al., 2013 ; Aït Razouk, 2019). Cependant, la recherche dans ce domaine demeure relativement limitée, en particulier en ce qui concerne les PME au Maroc. Pourtant, l'innovation joue un rôle essentiel dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel. Certaines des études citées dans notre article ont pu démontrer de manière convaincante que les pratiques GRH contribuent de manière significative à renforcer la capacité d'innovation des entreprises.

Nos résultats révèlent tout d'abord que les PME marocaines enquêtées présentent un niveau d'adoption relativement modéré des pratiques GRH que nous avons examinées. Bien qu'elles reconnaissent l'importance de certaines de ces pratiques pour stimuler leur capacité d'innovation, elles semblent négliger d'autres qui sont considérées comme cruciales dans la littérature pour favoriser l'innovation.

De plus, notre étude apporte une confirmation empirique à l'hypothèse selon laquelle les pratiques GRH ont effectivement un impact significatif sur la capacité d'innovation des PME. Cependant, il est important de noter que ces pratiques GRH ne peuvent réellement être efficaces que lorsqu'elles sont mises en œuvre de manière synergique au sein d'un système cohérent de pratiques GRH. Ces résultats sont cohérents avec les conclusions d'autres chercheurs (Schmelter et al., 2010 ; Lisein et De Zanet, 2013 ; Pichault et Picq, 2013 ; Aït Razouk, 2019). En ce qui concerne les recommandations managériales, nous conseillons vivement aux dirigeants et aux responsables qui aspirent à développer des projets innovants de mettre en avant

leur stratégie GRH et d'accorder une importance primordiale aux compétences humaines. Notre recherche a révélé que bon nombre des PME marocaines que nous avons étudiées accordent une attention particulière à certaines pratiques GRH pour stimuler leur capacité d'innovation. Cependant, il est essentiel de ne pas négliger d'autres pratiques que nous avons identifiées dans cet article. Car, l'efficacité des pratiques GRH découle principalement de l'adoption d'un ensemble solide et équilibré de ces pratiques. Cet ensemble cohérent comprend diverses pratiques GRH, telles que la communication et l'information, la participation des employés, la rémunération incitative et l'évaluation, qui visent à développer, à reconnaître et à motiver les collaborateurs.

Cependant, les résultats de notre recherche ne sont pas à l'abri de la critique. Le choix des variables GRH que nous avons inclus n'est certainement pas exhaustif. Par conséquent, il est impératif pour les futures recherches d'approfondir cette analyse en examinant de manière plus détaillée des pratiques GRH individuelles, telles que l'emploi et le recrutement, la rémunération et l'évaluation, la formation et la valorisation, ainsi que la communication et l'information. Ceci peut être réalisé à travers des études qualitatives visant à explorer davantage les pratiques GRH susceptibles de stimuler l'innovation au sein des PME marocaines.

Il est également essentiel de souligner l'importance de renforcer les études quantitatives pour obtenir une validation plus étendue de l'impact des pratiques GRH sur l'amélioration de la capacité d'innovation des PME.

Référence :

- (1). Adla, L. (2021). GRH et innovation en PME : une perspective multi-niveaux. @GRH, 41, 81-107.
- (2). Ait Razouk, A. (2019). L'influence de la GRH mobilisatrice sur l'innovation : Le rôle médiateur du partage des connaissances. Revue Française de Gestion, 45(278), 37-53.
- (3). Aït Razouk, A. (2022). Chapitre 4. L'innovation en PME : une question de mobilisation des ressources humaines. Dans : Ludivine Adla éd., Management des ressources humaines en PME: Approches stratégique et sociale (pp. 77-87). Paris: Vuibert.
- (4). Barges, É. & Bouchard, V. (2013), «Les pratiques de socialisation dans les firmes entrepreneuriales et conservatrices», Revue française de gestion, vol. 233, n° 4, P. 89-106.
- (5). Bensghir A, Reghioui A. (2015), « La culture entrepreneuriale : étude comparative entre les étudiants marocains et mauritaniens », Dossiers de recherches en Économie et Gestion : Vol 2, n° 4, p. 64-89.
- (6). Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. Strategic Management Journal, 10 (1), 75-87.
- (7). Ferrary, M. (2013). «Écosystème intrapreneurial et innovation : Le cas Google», Revue française de gestion, vol. 233, n° 4, p. 107-122.
- (8). Gallego-Roquelaure, V., Defélix, C., Galois-Faurie, I. & Corbett-Etchevers, I. (2021). Approche contextualisée de la GRH et de l'innovation en PME. @GRH, 39, 133-158.
- (9). Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. Human Resource Management Review, 15 (1), 21-41.
- (10). Lisein, O. & De Zanet, F. (2013). «Stimulants organisationnels et RH de l'intrapreneuriat: Analyse des enjeux en petites et moyennes entreprises», Revue française de gestion, vol 233, n° 4, p. 141-160.
- (11). Mahé De Boislandelle, H. (1998). GRH en PME : universalité et contingences : essai de théorisation. Revue internationale P.M.E., 11 (2-3), 11-30.

- (12). Marmorat, S. & Nivet, B. (2019). Une PME peut-elle devenir un véritable incubateur d'innovation sociale ? *Entreprendre & Innover*, 41, 32-41.
- (13). Messeghem, K., & Sammut, S. (2011). *L'entrepreneuriat. Les essentiels de la gestion.* Éditions EMS. 244 pages.
- (14). Morris M.H. et Jones F.F. (1993). «Human resource management practices and corporate entrepreneurship: an empirical assessment from the USA», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 4, n° 4, p. 873-896.
- (15). Paturel, R. (2007). Grandeurs et servitudes de l'entrepreneuriat. . . *Revue internationale de psychosociologie*, XIII(31), 27.
- (16). Pichault, F., & Picq, T. (2013). Le rôle des RH dans l'entreprise tendue vers l'innovation. Clés d'analyse et interrogations. *Revue française de gestion*, 39(233), 161-182.
- (17). Randerson, K., Fayolle, A., & Defélix, C. (2013). Quelle GRH pour soutenir la dynamique entrepreneuriale des firmes ? *Revue française de gestion*, 39(233), 75-88.
- (18). Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). Échantillon(s). In R.-A. Thietart et al. (Eds.), *Méthodes de recherche en management* (4ème éd., pp. 2019-260). Dunod.
- (19). Schmelter, R. Mauer, R. Börsch, C & Brettel, M (2010). «Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: Evidence from German SMEs», *Human Resource Management*, vol. 49, n°. 4, p. 715-741.
- (20). Simon, F. & Tellier, A. (2013). «Comment développer le capital social des intrapreneurs?», *Revue française de gestion*, vol. 233, n° 4, p. 123-140.
- (21). Teneau, G., & Dufour, N. (2015). Le recrutement des intrapreneurs, un enjeu stratégique permettant la création de nouveaux produits et services. *Management & ; Avenir*, N° 76(2), 93-110.