

Apprentissage organisationnel, capacité d'innover et Pratiques RH: Quels Impacts combinatoires sur la compétitivité et la performance ?

Boualem ALIOUAT
Université de Nice Sophia Antipolis
GREDEG – CNRS UMR 7321
Boualem.aliouat@unice.fr

Abir BESBES
Université de Tunis
Université de Nice Sophia Antipolis

Houcine KHEMIRI
Université de Manouba

Résumé :

Il a été maintes fois attesté qu'il existerait une relation directe entre les pratiques de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et la performance supposée des entreprises, cependant peu de travaux empiriques solides confortent cette relation. Cette relation présente une importance théorique et pragmatique très utile mais elle nécessite encore d'être formulée et même démontrée de façon plus explicite. Il s'agit, en fait, d'un phénomène encore relativement méconnu et peu vérifié (Chrétien et al., 2005). C'est notamment le cas dans les pays où l'innovation est établie en priorité de développement national, en particulier en Tunisie. C'est dans ce cadre d'étude, d'incitation à l'innovation, que nous cherchons à construire un modèle de GRH applicable aux entreprises en général à partir d'une analyse empirique tunisienne. Cet article s'inscrit dès lors comme une contribution à la mesure de cette relation entre pratiques RH et performance d'entreprise. Partant, nous introduisons les concepts d'apprentissage organisationnel et de capacité d'innovation pour étudier leurs effets médiateurs entre les pratiques RH et l'avantage compétitif. Par voie de conséquence, nous recherchons une relation avec la performance de l'entreprise.

En suivant une démarche quantitative et à l'issue d'une étude empirique menée sur un échantillon de 351 entreprises tunisiennes, nous cherchons donc à déterminer non seulement dans quelle mesure les pratiques de GRH génèrent un avantage compétitif puis une performance supérieure, mais aussi, dans quelle mesure l'apprentissage organisationnel et la capacité d'innover médiatisent cette relation.

Mots-clés : Pratiques de GRH, Apprentissage organisationnel, Capacité d'innovation, Avantage compétitif, Performance de l'entreprise.

Apprentissage organisationnel, capacité d'innover et Pratiques RH: Quels Impacts combinatoires sur la compétitivité et la performance ?

INTRODUCTION

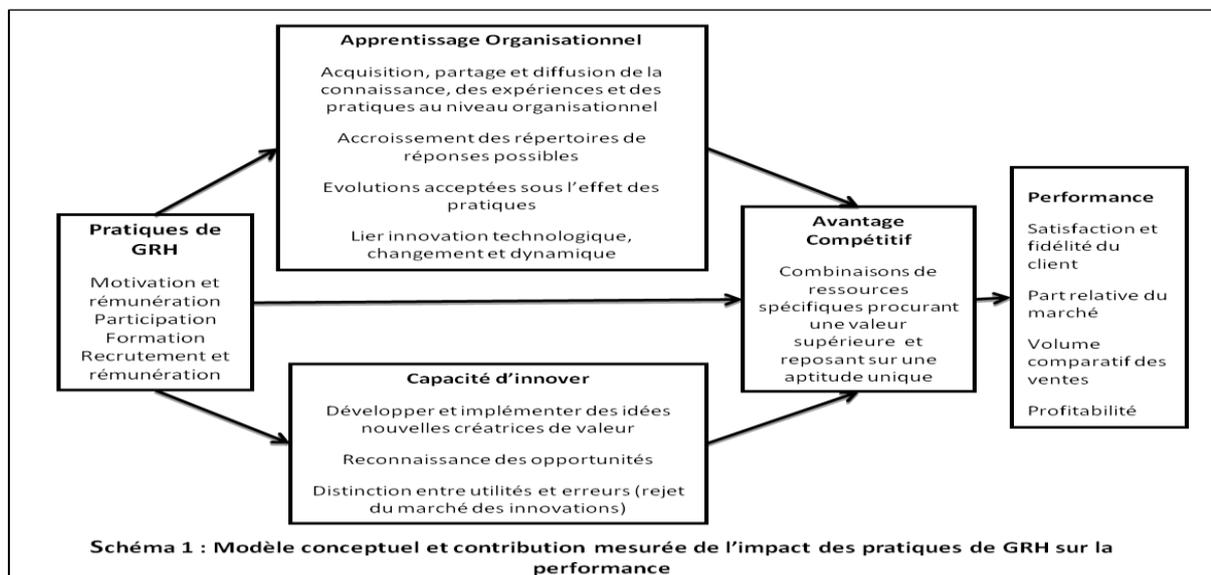
L'innovation et l'apprentissage organisationnel sont souvent associés à la capacité qu'a une entreprise de se renouveler sans cesse et par conséquent de se maintenir sur le marché, ou de consolider sa compétitivité. Parfois, on associe les pratiques de GRH à ces capacités dynamiques en les mettant même au cœur du processus. Cependant que rien ne permet de dire comment ces pratiques RH agissent sur la compétitivité et la performance de l'entreprise. C'est précisément ce que nous tentons de modéliser dans ce travail de recherche : à savoir, comment les pratiques RH agissent précisément sur l'innovation et l'apprentissage pour intensifier la compétitivité et la performance de l'organisation.

Dans les contextes d'affaires qui se caractérisent aujourd'hui par un environnement incertain voire turbulent, le fait de maintenir et développer des capacités dynamiques adossées à la compétitivité et à la performance de l'organisation s'imposent de plus en plus comme des facteurs clés de succès stratégiques. De nombreuses recherches se penchent vers une explication de l'avantage compétitif en termes de ressources. Différents critères ont été présentés dans la littérature permettant de distinguer entre les ressources qui fondent un avantage concurrentiel de celles qui ne le procurent pas, comme l'immobilité, l'hétérogénéité, la rareté, l'inimitabilité, la non-substitution et la non-transférabilité (Peteraf, 1993).

Cette recherche s'inscrit dans l'optique de l'analyse de l'avantage compétitif basé sur les ressources (*Resources Based View*). Cette théorie a été avancée pour la première fois par Wernerfelt en 1984 et postule que le succès de la firme est largement déterminé par les ressources dont elle dispose et contrôle (Galbreath, 2005). La théorie des ressources a permis le développement de différentes approches visant à explorer les concepts de connaissances, compétences et capacités à savoir l'approche basée sur les connaissances, l'approche des capacités dynamiques et l'approche des compétences (Brulhart et al., 2010). Toutes ces approches ont insisté directement ou indirectement sur le facteur humain qui tend à avoir un poids stratégique accru eu égard aux nouvelles exigences de l'environnement. Ces dernières ont incité l'entreprise à chercher de plus en plus à se distinguer de ses concurrents par son personnel. De ce fait, plusieurs pratiques de GRH ont été

considérées comme cruciales à l'avantage compétitif (Gagnon et Arcand, 2011). Ces pratiques peuvent supporter le processus d'apprentissage au sein de l'organisation (Jabbour et Santos, 2008). Elles peuvent aussi développer un capital humain capable de créer de nouveaux produits et services et donc d'innover (Chen et Hung, 2009). Pour Helfat et Peteraf (2003), la conception d'une nouvelle capacité implique notamment la création d'une équipe avec un leader organisée autour d'un objectif et capable d'une action jointe. La nouvelle équipe commence avec un ensemble de dotations ; par exemple, chacun des membres de l'équipe possède un capital humain (savoir-faire, connaissances, expérience) et un capital social (à l'intérieur et/ou à l'extérieur). Dans ce cadre, la GRH conduit les membres de l'équipe à développer des capacités complémentaires et interagir pour améliorer le fonctionnement de l'équipe. Notre problématique (et son modèle conceptuel, cf. Schéma 1) s'énonce comme suit : Dans quelle mesure, les pratiques de GRH, l'apprentissage organisationnel et la capacité d'innover génèrent-ils un avantage compétitif à l'entreprise et améliorent sa performance? D'une façon spécifique, nous cherchons à traiter les problèmes suivants :

1. Dans quelle mesure les pratiques de GRH procurent-elles un avantage concurrentiel ?
2. Dans quelle mesure les pratiques de GRH, par l'intermédiaire de l'apprentissage organisationnel et la capacité d'innover, génèrent-elles un avantage compétitif ?
3. Dans quelle mesure cet avantage améliore-t-il la performance de l'entreprise ?



Théoriquement, nous proposons certaines sources d'un avantage compétitif et nous vérifions si elles peuvent effectivement fonder cet avantage. Ainsi, nous vérifions la supposition généralement acceptée dans la littérature qu'il existe une relation significative entre certaines ressources (surtout intangibles) l'avantage compétitif et la performance. Empiriquement, nous cherchons à présenter

aux entreprises la mesure de l'impact de certaines variables sur la compétitivité et la performance pour identifier les combinaisons de compétences/ressources auxquelles elles doivent s'intéresser prioritairement.

Présentons à présent les précisions conceptuelles, les hypothèses formulées, la méthodologie adoptée, l'analyse des données et les principaux résultats constatés qui structurent notre travail.

1. DEFINITIONS CONCEPTUELLES DES PRATIQUES RH ET DE LEURS IMPACTS SUR L'ORGANISATION

Nous établissons un lien entre pratiques de RH, apprentissage organisationnel, capacités d'innovation, avantage compétitif et performance.

1.1. Pratiques de GRH : entre universalisme et contingence

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) est une fonction de l'entreprise qui a pris ces dernières années une importance considérable eu égard aux changements de l'environnement externe (Gagnon et Arcand, 2011). Elle « *consiste en un ensemble de démarches visant à recruter un personnel talentueux et plein d'énergie, à le perfectionner et à le conserver* » (Schermerhorn et al., 2008). La GRH est désormais vue sous un angle stratégique en cherchant un alignement entre la stratégie RH et la stratégie d'entreprise (Arcand, 2006 ; Chrétien et al., 2005). Cet alignement peut être matérialisé par la mise en place des pratiques de GRH au service de la compétitivité et la performance de l'entreprise.

Pour Chen et Huang (2009), les pratiques de ressources humaines sont les principaux moyens par lesquels les entreprises peuvent influencer et façonner les compétences, les attitudes et les comportements des individus pour l'exécution du travail et ainsi l'atteinte des objectifs de l'organisation. Ces pratiques regroupent toutes les décisions managériales et toutes les activités qui affectent la nature de la relation entre les entreprises et son personnel (Demirkaya et al., 2011). Il ressort de la littérature trois approches en gestion stratégique des ressources humaines à savoir l'approche universaliste, l'approche de contingence et l'approche de configuration (Houkou, 2011 ; Gagnon et Arcand, 2011) : (1) Une *approche universaliste* qui considère qu'il faut mettre en place les meilleures pratiques de GRH ayant un effet significatif sur la performance de l'entreprise, et ce, d'une façon universelle et indépendante du contexte stratégique. Ainsi, il existe en GRH des pratiques qui sont meilleures que d'autres, qu'il faut les repérer et les appliquer afin d'accroître la performance organisationnelle, notamment sous l'angle de la motivation, la participation, la formation, le

recrutement et la rémunération (Tseng et Lee, 2009) ; (2) une *approche de contingence* qui intègre la notion d'alignement entre les pratiques de GRH et les facteurs de contingence auxquels l'entreprise est soumise. Il s'agit d'une nuance à l'approche universaliste (Fabi et Garand, 2004). En effet, l'idée des meilleures pratiques et de leur effet universel a été remise en cause car les pratiques de GRH ne sont appropriées que lorsqu'elles sont compatibles avec les contingences dont subit l'entreprise (Gagnon et Arcand, 2011). Ce sont donc les facteurs contextuels qui déterminent les pratiques de GRH à mettre en œuvre (Huselid, 1995) ; et enfin (3) une *approche de configuration* qui postule que les systèmes de GRH qui regroupent les activités GRH doivent être liés à la nature et à la spécificité de chaque entreprise (Houkou, 2011). Ces activités peuvent s'influencer mutuellement pour créer « *une véritable réaction en chaîne* » (Gagnon et Arcand, 2011, p.7). Le fait de générer des configurations convenantes à tel ou tel type de stratégie paraît difficile, voire même utopique (Houkou, 2011).

Dans le cadre de cette recherche, nous adoptons une conception universaliste en nous basant sur les pratiques stratégiques de GRH les plus citées (la motivation, la participation, la formation, le recrutement et la rémunération). La motivation est liée à l'ensemble des forces qui poussent un individu à adopter un comportement particulier. La participation est le degré auquel l'individu est impliqué dans le processus de prise de décision dans l'organisation (Tseng et Lee, 2009). La formation englobe toutes les activités donnant la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences professionnelles ou d'enrichir celles déjà existantes (Schermerhorn et al., 2008). Le recrutement est l'ensemble des actions visant à sélectionner, sur la base de certains critères et selon certaines méthodes, le candidat correspondant aux besoins de l'organisation. Enfin, la rémunération est considérée comme la rétribution allouée aux salariés en contrepartie de leurs activités professionnelles. Elle permet à l'entreprise d'attirer et de garder des candidats talentueux (Tseng et Lee, 2009).

1.2. Apprentissage organisationnel : entre expérience et connaissance

Les origines de l'apprentissage organisationnel remontent aux recherches en psychologie sociale et cognitive (Piaget, 1952 et 1967 ; Bandura, 1980 ; Argyris et Schon, 2001, Bateson, 1977 ; Kolb, 1984). Issue de cette origine, l'étude de l'apprentissage s'est développée ensuite par les travaux en sciences de gestion (management, GRH, marketing, système d'information). Cet apprentissage permet d'améliorer la compréhension des conditions nécessaires pour aboutir à la formation effective de capacités (Slaouti, 2012). La formation relèverait d'un processus complexe de combinaison de différentes ressources dans lequel l'apprentissage organisationnel reste essentiel (Zollo et Win-

ter, 2002). Lors de cet apprentissage, on assiste à une acquisition de connaissances (Wang et Ahmed, 2007), à leur partage au niveau collectif (Helfat et Peteraf, 2003) et enfin à leur diffusion au sein de l'entreprise (Nonaka, 1994 ; Narayanan et al, 2003). Cependant, si nous pouvons percevoir la formation de capacités comme un processus d'acquisition, de partage et d'intégration de connaissances au niveau organisationnel (Felin et Foss, 2009), nous maîtrisons beaucoup moins comment les ressources sont ajustées pour former ces capacités (Schreyyög et Kliesh-Eberl, 2007 ; Grant, 2008 ; Helfat et al, 2007). Les capacités organisationnelles sont enchâssées dans des processus organisationnels focalisés sur la coordination, l'apprentissage et la transformation, mais les capacités dans les routines et les processus peuvent procurer une source d'avantage concurrentiel pour la firme (Harreld, O'Reilly et Tushman, 2007; Wu et al. 2010). Au demeurant, les capacités dynamiques dites « *higher order* » (Collis, 1994; Winter, 2003) sont par ailleurs identifiées par Dannells (2011) comme des « métacapacités » correspondant aux capacités d'apprentissage à apprendre (« *learning to learn capabilities* »). Malgré l'existence d'une littérature développée, le concept d'apprentissage ne fait pas l'unanimité (Slaouti, 2012). Plusieurs définitions ont été données dans la littérature sans pour autant éliminer la confusion sur le sens du concept (Crossan et al., 1995 ; Real et al., 2006). Peu d'auteurs s'entendent réellement sur la définition et l'opérationnalisation du concept de l'apprentissage organisationnel (Vézina et Messier, 2005). Les multiples approches théoriques montrent des conceptualisations à la fois différentes et complémentaires. Différentes conceptions de l'apprentissage existent : les approches comportementale, expérientielle, cognitive, évolutionniste, et du knowledge management :

(1) L'idée maîtresse de *l'approche comportementale* est que l'apprentissage est une réponse à un stimulus fondée sur les routines. Cette approche est ainsi centrée sur le traitement des informations pour la résolution des problèmes (March et Simon, 1958 ; Cyert et March, 1963). L'apprentissage organisationnel implique donc des systèmes types de pensée et plus particulièrement des systèmes d'acquisition, d'interprétation, de diffusion et de stockage des informations et des résultats des expériences organisationnelles (Chenhall, 2005). Selon Reix (1995), un apprentissage survient lorsque l'organisation, par le traitement des informations, accroît «le répertoire» de ses réponses possibles à des événements récurrents ou sélectionne des réponses mieux adaptées et plus efficaces; il y a donc accroissement de la connaissance disponible dans l'organisation.

Concernant l'apprentissage, l'approche behavioriste a suscité des critiques multiples. Elle a été considérée comme une approche réductionniste dans la mesure où elle réduit l'apprentissage à un

simple processus d'adaptation et d'ajustement (Argyris et Schön, 2001). En outre, elle accorde plus d'intérêt aux procédures qu'aux individus (Schön, 1983). Enfin, elle ignore la dynamique interne de l'organisation et les interactions existantes entre ses membres (Machât, 2003).

(2) *L'approche expérientielle* place l'expérience en amont du cycle d'apprentissage. L'expérimentation en continu fonde l'apprentissage dans l'organisation (Day, 1994). Il s'agit d'un processus à partir duquel une connaissance est créée par la transformation de l'expérience (Kolb, 1984 tel que cité par Machât, 2003). Ce processus d'apprentissage est qualifié de dynamique, car il établit un contact direct entre l'apprenant et son environnement. A chaque fois que l'individu interagit avec son environnement, il expérimente de nouvelles solutions permettant d'enrichir son vécu expérientiel et de satisfaire ses besoins (Karolewicz, 2000). Toutefois, l'expérience ne suffit pas pour apprendre de nouvelles situations (Senge, 1991), d'où la limite de l'approche expérientielle.

(3) *L'approche cognitive* se fonde essentiellement sur la psychologie cognitive. L'apprentissage est considéré comme un changement cognitif et une modification de la connaissance (Fiol, 1994). Ainsi, cette approche met en lumière les processus cognitifs faisant référence à la façon d'acquérir et utiliser la connaissance (Ubeda-Garcia, 2001) ou à l'ensemble d'informations ancrées dans l'expérience, les valeurs et les croyances personnelles (Nonaka et Takeuchi, 1995). Dans cette approche, l'apprentissage a été défini par Machât (2003, p. 29) comme étant «*un processus d'interaction entre l'environnement (à travers les informations qui en proviennent), l'individu (à travers ses modèles d'interprétation et ses comportements (à travers la réponse environnementale associée)*».

(4) *L'approche évolutionniste* introduit les changements dans les routines organisationnelles et apparaît ainsi complémentaire à l'approche cognitive. Les changements des connaissances de l'individu retracent une évolution ou un changement de ses comportements (Ubeda-Garcia, 2001). Nelson et Winter (1982, p.21) considèrent l'apprentissage comme: «*Le processus par lequel la répétition et l'expérimentation font que, au cours du temps, des tâches sont effectuées mieux et plus vite, et que de nouvelles opportunités dans les modes opératoires sont sans cesse expérimentées* ». Concrètement, une organisation apprenante est celle dont les éléments structurants (personnel, bases de données, procédures de gestion...) évoluent sous l'effet des pratiques (Chanal, 2003). Dans ce sens, le phénomène d'apprentissage a été considéré comme une modification dans le temps des connaissances mobilisées dans la pratique.

(5) *L'approche basée sur les connaissances* est centrée sur les connaissances collectives que les individus mobilisent dans leurs actions (Midler, 1994). L'apprentissage implique alors le développement des actions pertinentes entraînant une amélioration du «corpus» des connaissances disponibles au niveau de l'entreprise (Ubeda Garcia, 2001). Il permet de conjuguer trois phénomènes organisationnels: le changement, la technologie et le dynamisme. L'apprentissage a pour objectif le développement des structures et des systèmes ; il explique l'innovation technologique en contribuant à l'augmentation des connaissances des individus et de l'organisation et correspond à un concept dynamique, car il est autant adaptation aux changements de l'environnement qu'action de changement interne dans l'organisation (Ubeda Garcia, 2001).

Dit autrement, l'apprentissage organisationnel concerne tout autant les systèmes de traitement de l'information pour la résolution des problèmes (courant comportemental), les processus basés sur les expériences (courant expérientiel), les processus cognitifs (courant cognitif), les processus en évolution continue basés sur le principe de variation (courant évolutionniste) et enfin, les processus dynamiques qui résultent du partage et du développement de la connaissance entre les membres de l'organisation (courant du *knowledge management*). Ces différentes approches théoriques ne sont néanmoins pas contradictoires, mais plutôt complémentaires (Slaouti, 2012). Dans cet esprit, les dimensions fréquemment associées au concept d'apprentissage sont l'engagement dans l'apprentissage, l'ouverture d'esprit et la vision partagée (Baker et Sinkula, 1999). A ces trois dimensions, Calantone et al. (2002), en élargissant le concept de son niveau organisationnel à un niveau inter-organisationnel, ajoute la dimension du partage inter-organisationnel de la connaissance. Dans le cadre de cette recherche, nous nous appuyons sur les quatre dimensions avancées par Calantone et al. (2002).

1.3. Capacité d'innover : conserver un spectre large d'observation

Plusieurs approches sont également à distinguer :

(1) *L'approche comportementale* constitue le paradigme dominant relatif à l'adoption de l'innovation, et ce, en mettant l'accent sur les actions de l'organisation liées à l'application des idées nouvelles et à l'innovation des produits et processus à travers l'application des idées nouvelles permettant la création de la valeur ajoutée d'une manière directe pour l'entreprise et indirecte pour ses clients (Weerawardena et O'Casey, 2004). Ainsi, la capacité d'innover a été considérée comme l'aptitude de la firme à développer et implémenter de nouvelles idées, produits et pro-

cessus (Luo et al. 2005). Il s'agit de la capacité de la firme à s'engager dans l'innovation (Koc et Ceylan, 2005).

(2) *L'approche culturelle* privilégie la philosophie de l'entreprise telle que les valeurs de la culture organisationnelle (Besbes et Gharbi, 2010). En l'assimilant à un aspect de la culture organisationnelle, Hurley et Hult (1998) considèrent l'innovation comme la perspective collective qui s'ouvre à des idées nouvelles. Calantone et al., (2002), dans leur définition culturelle, attachent la capacité d'innover à la volonté d'une organisation à se changer. Pour Baumol (2002), la capacité d'innovation est «*la reconnaissance des opportunités de changements profitables et la poursuite de ces opportunités tout au long de leur adoption dans la pratique* ».

(3) *L'approche du knowledge management* a accentué le rôle de la connaissance dans la détermination et l'amélioration de l'innovation (Besbes et Gharbi, 2010). Selon Chen et Huang (2009), la capacité de la gestion des connaissances a un impact positif et significatif sur l'innovation. Certaines études ont même considéré que l'innovation commence par la construction d'une nouvelle connaissance (Demerest, 1997; Martinet, 2003). Pour Nonaka et Takeuchi (1995), la connaissance est l'essence même de l'amélioration du processus d'innovation. Ce processus passe par une interaction bien comprise entre les connaissances organisationnelles et son environnement. C'est dans ce sens que l'amélioration de la capacité d'innover repose sur l'interaction et la création d'idées basées sur des connaissances organisationnelles et sur la diffusion de nouvelles connaissances tout en tenant compte des enjeux concurrentiels. Donc, il ne s'agit pas de construire des bases de connaissances en elles-mêmes, mais plutôt de chercher à s'organiser pour que les pratiques innovantes se diffusent à travers l'organisation et contribuent ainsi à son progrès (Chanal, 2003). En général, à tous les égards conceptuels, l'innovation ne se réduit pas à une idée nouvelle, une invention. C'est plutôt une idée qui rencontre effectivement un marché (Liouville, 2006). Les nouvelles idées qui sont perçues comme utiles, mais que le marché les rejette sont plutôt qualifiées d'erreurs (Parella et al., 1997). Dans le cadre de cette recherche, nous intégrons les différentes perspectives et nous considérons que l'innovation est un concept à la fois culturel, comportemental et basé sur la connaissance. Cette triangulation est motivée par le fait qu'il vaut mieux conserver une vision générale sur ce concept, en tenant compte de tous les aspects qui régissent l'innovation.

1.4. Avantage compétitif : du positionnement aux ressources

Par une approche dite *Market Based View*, l'avantage compétitif ou concurrentiel n'est que l'avantage qui donne à une organisation les moyens d'exploiter les forces du marché et de

l'environnement mieux que ses concurrents (Schermerhorn et al., 2008). Sa conception diffère selon qu'il s'agit d'une approche structurelle ou d'une approche basée sur les ressources (Slaouti, 2012).

(1) L'avantage compétitif selon l'approche structurelle développée principalement par M. Porter, accrédite l'idée que l'avantage concurrentiel et la performance de l'entreprise sont déterminés par la structure de l'industrie. Certaines industries sont plus profitables que d'autres eu égard à leur structure et à la structure de leur environnement (Meschi, 1997). Cette approche se fonde sur le positionnement produit/marché et sur l'examen de toutes les activités de la chaîne de valeur. Selon Porter (2000), une firme développe son avantage concurrentiel en exerçant ses activités stratégiques et créatrices de valeur à meilleur marché et mieux que ses concurrents. On parle des «*activités qu'une firme accomplit pour concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir son produit*» (Porter, 2000, p. 49). La façon dont chaque activité créatrice de valeur est exercée déterminera, non seulement, si la firme a des coûts élevés ou faibles par rapport à ses concurrents, mais aussi, la contribution qu'elle apporte aux besoins des clients et à la différenciation (Porter 2000). Cette approche a été jugée déterministe et a cédé désormais la place à l'approche des ressources (Meschi, 1997).

(2) La théorie des ressources, quant à elle, aborde une conception de l'avantage compétitif dans une perspective différente de celle de Porter. L'avantage compétitif repose principalement sur des combinaisons de ressources spécifiques qui sont non seulement hétérogènes entre les firmes et imparfaitement mobiles (Hunt, 2000), mais aussi, rares, non imitables, non substituables et non transférables. C'est en termes d'avantage comparatif provenant d'une combinaison originale de ressources que la firme peut obtenir sur le marché une position d'avantage compétitif (Hunt, 2000). Cette position permet à la firme de produire une offre de marché qui, comparativement à l'offre des concurrents, est perçue par le client comme ayant une valeur supérieure et/ou produite à des coûts plus faibles (Hunt, 2000).

Toutefois, la stratégie de marché requiert des ressources uniques pour la supporter de la même façon qu'une stratégie basée sur les ressources doit être complétée par une bonne stratégie de marché sans laquelle la firme, peu important ses aptitudes uniques, échouera (Tallman, 2001). Le paradigme des ressources ne s'oppose pas à l'approche de Porter en termes de coûts ou de différenciation; il la complète et même l'approfondit en distinguant les ressources stratégiques qui fondent l'avantage compétitif de celles qui ne le sont pas.

1.5. Performance de l'entreprise : des mesures objectives et subjectives

La notion de performance renvoie au rapport « Résultat – Effort » (Besbes et Gharbi, 2010). Elle indique le degré d'accomplissement des objectifs, des normes, des buts ou des plans retenus par l'organisation (Silem A., 1990). Ainsi, la performance est évaluée relativement à des objectifs ou des références (Bourguignon, 1995). Selon Bourguignon A. (1995), la performance peut avoir trois équivalences : (1) l'action, (2) le résultat de l'action et (3) le succès. D'abord, la performance est « une action » c'est-à-dire un processus et non pas un résultat. Ce processus correspond au fait d'agir et d'exécuter un travail ou une activité. Ensuite, la performance est le résultat de l'action. Il s'agit donc de procéder à l'évaluation des résultats obtenus suite à l'action mise en œuvre. Enfin, la performance est synonyme de succès dans le sens où elle renvoie à des représentations subjectives d'une réussite variable et dépendante des acteurs (Bourguignon, 1995). La mesure de la performance peut être effectuée d'une façon objective ou subjective ou les deux à la fois en intégrant les critères objectifs et subjectifs. Dans sa mesure objective, on peut associer au concept de la performance et à titre d'exemple les dimensions du volume des ventes, de la profitabilité et de la croissance des parts de marché. Dans sa mesure subjective, des dimensions comme la satisfaction des clients et leur fidélité ont été associées à la performance. Dans un esprit d'intégration, nous optons pour les mesures objectives et subjectives de la performance et nous nous appuyons sur les dimensions de Hooley et al. (2005) à savoir la satisfaction du client, la fidélité du client, la part relative du marché, le volume comparatif des ventes et la profitabilité.

2. HYPOTHESES DE RECHERCHES : DES PRATIQUES RH A LA PERFORMANCE SUPERIEURE

Nos hypothèses de recherche résultent des approches conceptuelles croisées que nous formulons dans le cadre de ce protocole enchaînant les pratiques GRH, l'avantage compétitif et la performance supérieure de l'entreprise. Comme nous le verrons, les hypothèses 1 à 5 retracent les relations entre les pratiques de GRH, l'apprentissage organisationnel, la capacité d'innover et l'avantage compétitif, tandis que les hypothèses H6 et H7 concernent les variables qui médiatisent la relation entre Pratiques GRH et Avantage compétitif. L'hypothèse H8 associe ensuite l'Avantage compétitif et la Performance de l'entreprise.

2.1. Pratiques de GRH et Apprentissage organisationnel

Les pratiques de GRH peuvent supporter le processus de l'apprentissage organisationnel. En proposant un modèle analysant la contribution des ressources humaines à la gestion de

l'environnement, Jabbour et Santos (2008) considèrent que les pratiques de GRH sont liées au travail en équipe, à la culture organisationnelle et à l'apprentissage organisationnel. Ces facteurs sont essentiels pour l'efficacité des pratiques de GRH (Jabbour et Santos, 2008). Partant des constats qui précèdent, nous émettons l'hypothèse suivante :

H1 : Les pratiques de GRH ont un impact positif sur l'apprentissage organisationnel

2.2. Pratiques de GRH et Capacité d'innover

Étant donné que la source de l'innovation est la création d'une nouvelle idée, le capital humain est devenu plus radical et les pratiques de GRH ne peuvent être qu'une première étape d'avance sur les autres techniques (Harun Demirkaya et al., 2011). Les pratiques stratégiques en GRH peuvent conduire aux activités innovatrices, car ces pratiques permettent à l'entreprise de découvrir et d'exploiter les connaissances et les expertises des employés dans l'organisation (Chen et Huang, 2009). Ainsi, nous formulons l'hypothèse suivante :

H2 : Les pratiques de GRH ont un impact positif sur la capacité d'innover

2.3. Pratiques de GRH et Avantage compétitif

De nombreuses recherches se sont consacrées à l'étude de la relation directe entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise (Houunkou, 2011 ; Tseng et Lee, 2009 ; Gagnon et Arcand, 2011, chrétien et al., 2005). En adoptant la RBV, certaines recherches ont démontré l'effet des pratiques de GRH sur la création et le maintien d'un avantage compétitif soutenable (Huselid, 1995 ; Fields et al., 2000). Selon Gagnon et Arcand (2011, p.3), « *la GRH est confrontée à plusieurs problématiques organisationnelles qui font ressortir l'importance de se doter d'avantages compétitifs* ». Ainsi, nous supposons ce qui suit :

H3 : Les pratiques de GRH ont un impact positif sur l'avantage compétitif

2.4. Apprentissage organisationnel et Avantage compétitif

La capacité à apprendre plus vite que les concurrents a été considérée comme un avantage compétitif durable (Slater et Narver, 1995 ; Sinkula et Baker, 1999). Selon Nicholls (1994), dans un environnement caractérisé par des changements rapides, l'avantage compétitif effectif d'une organisation provient de ses capacités à apprendre comment reconnaître de nouvelles circonstances et à y répondre. La connaissance même a été considérée comme le fruit d'un processus d'apprentissage qui constitue une source soutenant l'avantage compétitif (Ubeda Garcia, 2001). « *Ce sont les concepts d'apprentissage collectif et de connaissances accumulées qui justifient la supériorité de*

l'entreprise et permettent de construire des avantages compétitifs durables » (Caroline Sargis, 2000, p. 5). Compte tenu de ces constats, nous avançons l'hypothèse suivante :

H4 : L'apprentissage organisationnel a un impact positif sur l'avantage compétitif

2.5. Capacité d'innover et Avantage compétitif

Les recherches théoriques et empiriques consacrées à l'innovation tendent plus ou moins vers les mêmes résultats qui démontrent l'effet significatif et positif de la capacité d'innover sur la compétitivité et la performance de l'entreprise. Luo et al. (2005) ont même considéré que l'importance de l'innovation n'est plus à démontrer ou à expliquer. Il est nécessaire de chercher à s'organiser pour que les pratiques innovantes se diffusent à travers l'organisation et contribuent ainsi à son progrès (Chanal, 2003). Au sens de Teece et al. (1997), la capacité d'innover est une capacité dynamique qui renouvelle la compétence et accomplit de nouvelles configurations de ressources. Elle permet à l'entreprise de s'aligner aux changements des forces du marché et par conséquent de s'adapter aux évolutions de l'environnement des affaires et des règles du jeu concurrentiel. Eu égard à ces constats, nous proposons de vérifier l'hypothèse suivante :

H5 : La capacité d'innover a un impact positif sur l'avantage compétitif

2.6. Impact médiateur de l'apprentissage et de la capacité d'innover

Implicitement, les pratiques de GRH peuvent affecter l'avantage compétitif à travers l'apprentissage organisationnel. En effet, par des pratiques comme la motivation et la formation, l'employé acquiert des compétences et mobilise de nouvelles connaissances qui lui permettront une meilleure résolution des problèmes et une meilleure reconnaissance des nouvelles circonstances pour y répondre et développer un avantage compétitif. De même, les pratiques de GRH peuvent affecter l'avantage compétitif à travers l'innovation. En fait, ces pratiques vont motiver et bien former les employés pour encourager leurs actions créatrices et exploiter leurs connaissances et compétences et par conséquent développer de nouveaux produits et/ou de nouveaux procédés de travail, ce qui améliore la compétitivité de l'entreprise. Nous supposons alors ce qui suit :

H6 : L'apprentissage médiate la relation « Pratiques GRH - Avantage compétitif »

H7 : La capacité d'innover médiate la relation « Pratiques GRH - Avantage compétitif »

2.7. Avantage compétitif – Performance de l'entreprise

Hunt (2000) considère que l'objectif de la firme est la réalisation d'une performance financière supérieure. Cette performance supérieure (parité, inférieure) résulte des positions du marché relatives à un avantage compétitif (parité, désavantage). Dans une vision basée sur les ressources, le développement et le maintien d'un avantage compétitif déterminent la performance de l'entreprise, et même agit sur sa densité (Davis et al., 2003). Selon Li et al., (2006), l'avantage compétitif accorde même à l'entreprise des niveaux élevés de performance économique, de satisfaction des clients, de fiabilité et d'efficacité relationnelle. La position compétitive est généralement la première source explicative des différences de performances entre les firmes. Ainsi, nous proposons l'hypothèse suivante: ***H8 : L'avantage compétitif a un impact positif sur la performance de l'entreprise***

3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Nous exposons ici les principes adoptés pour la mesure des variables et les outils de collectes de données et d'échantillonnage.

3.1. Mesure des variables

Pour mesurer *les pratiques de GRH*, nous retenons l'échelle adoptée par Tseng et Lee (2009). Cette échelle est composée de 23 items et dégage une assez bonne fiabilité (Alpha de Cronbach: $\alpha = 0,75$) et une validité significative confirmée. *L'apprentissage organisationnel* a été mesuré par les échelles adoptées par Calantone et al., (2002) jugée fiable ($\alpha = 0,777$) et valide. Pour mesurer la *capacité d'innover*, Perdomo-ortiz et al. (2005) adoptent l'instrument de mesure désigné par Tang (1999) relatif aux facteurs clés de succès du processus de l'innovation. Les auteurs retiennent 23 items dans leur instrument de mesure « *Business Innovation Capability measurement instrument* ». Li et al., (2005, 2006) ont développé une échelle multidimensionnelle de mesure de *l'avantage compétitif* dans ses dimensions prix/coût, qualité, conditions de livraison, innovation-produit, temps de commercialisation. Cette échelle dégage une bonne fiabilité ($\alpha = 0,818$) et une validité bien vérifiée. Toutes les échelles précitées sont de type « Likert » à cinq points allant de 1= « fortement en désaccord » à 5= « fortement en accord ». En ce qui concerne *la performance*, l'échelle de mesure multidimensionnelle développée par Hooley et al. (2005) s'avère parfaitement adaptée à notre recherche. Cette échelle mesure à la fois la performance commerciale et financière. Elle est de type « Likert » à cinq point allant de 1= « très faible » à 5= « de loin la meilleure ». Sa validité a été bien vérifiée et sa fiabilité a été jugée bonne (l'Alpha de Cronbach est de l'ordre de 0,86).

3.2. Outil de collecte des données et processus d'échantillonnage

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

Les méthodes d'échantillonnage suivies étaient la méthode par choix raisonné et celle de convenance. Le choix de l'une ou de l'autre dépend principalement de certains critères ou de certaines circonstances. Notre échantillon final se compose de 351 entreprises. La répartition de l'échantillon selon les secteurs d'activités est comme suit: 31% des entreprises appartiennent au secteur informatique (développement software), 13% des entreprises agissent dans le secteur télécommunication, 4% des entreprises font partie du secteur bancaire et 52% des entreprises appartiennent au secteur industriel dont 22% en agroalimentaire, 20% en emballage et conception et 10% en électronique. Le critère de la taille a été étudié en se basant sur le nombre d'employés: 24,8% des entreprises ont un nombre d'employés entre 10 et 50. Cette tranche enregistre le taux le plus élevé. En deuxième rang et pour moins que 10 employés, on enregistre 23,1% des entreprises alors que 18,2% ont un nombre d'employés variant entre 50 et 100. Donc, 66,1% des entreprises de notre échantillon ont un nombre d'employés ne dépassant pas 100 et sont en conséquence de petite et moyenne taille (PME). Il y a uniquement 16,5% des entreprises qui ont plus que 250 employés et 13,6% ont un nombre d'employés variant entre 100 et 250.

4. ANALYSE DES RESULTATS EMPIRIQUES ET DISCUSSION

Nous vérifions les échelles de mesure avant d'évoquer la confirmation potentielle des hypothèses.

4.1. Vérification des échelles de mesure

La vérification de la validité et de la fiabilité des échelles de mesure adoptées a été effectuée par l'analyse factorielle suivie par l'analyse de fiabilité. Les deux types d'analyse ont été effectués par le moyen du logiciel SPSS.19.

(1) Pour la mesure des pratiques de GRH, l'analyse factorielle montre que le test KMO est satisfaisant en affichant une valeur de 0,757 (>0,5). Les résultats montrent aussi que le test de sphéricité de Bartlett est significatif (Khi-deux= 1684,641; p= 0,000). L'analyse en composantes principales fait ressortir quatre facteurs : (1) la formation (20,084% de l'information saisie), (2) la motivation et la rémunération (20,777%), (3) le recrutement et la rémunération (13,8%) et (4) la parti-

ception (12,157% de l'information récupérée). L'échelle est de bonne fiabilité en dégageant un Alpha de Cronbach de l'ordre de 0,832.

(2) *Pour la mesure de l'apprentissage organisationnel*, l'analyse factorielle montre que la matrice des données originales est factorisable. En effet, le test de KMO affiche une valeur de 0,873 ($>0,5$). De même, le test de sphéricité de Bartlett est significatif (Khi-deux= 2484,471; $p= 0,000$). L'analyse en composantes principales fait ressortir trois facteurs. Le premier facteur représente la vision partagée. Il dégage une valeur propre de 4,183 et saisit 27,846% de l'information récupérée. Le deuxième facteur relatif à l'engagement dans l'apprentissage dégage une valeur de 1,591 et saisit 27,218% de l'information récupérée. Le troisième facteur qui regroupe à la fois l'ouverture d'esprit et le partage des connaissances a une valeur de 1,245 et saisit 15,118% de l'information récupérée. L'analyse de fiabilité montre une bonne fiabilité pour le premier et le second facteur (soit respectivement $\alpha=0,852$ et $\alpha=0,813$) et une fiabilité acceptable pour le troisième ($\alpha= 0,639$).

(3) En vérifiant *la mesure de la capacité d'innover*, nous avons constaté que le test KMO et le test de sphéricité de Bartlett sont satisfaisants. En effet, l'indice KMO enregistre une valeur de 0,891 ($>0,5$) et le test de sphéricité est significatif (Khi-deux approximé = 3048,954; $p=0,00$). La quatrième analyse en composantes principales fait ressortir quatre facteurs ayant des valeurs propres supérieures à 1. L'ensemble des facteurs saisit 60,268 % de l'information initiale. Le premier facteur regroupe à la fois l'information et la communication & le comportement et l'intégration. Le deuxième est relatif aux projets innovateurs. Le troisième facteur exprime les connaissances et compétences & la planification alors que le dernier explique l'ouverture à l'environnement externe. L'analyse de fiabilité montre une bonne consistance interne pour le premier facteur (Alpha de Cronbach= 0,827. La fiabilité des trois autres facteurs est acceptable (soit respectivement $\alpha= 0,779$; $\alpha= 0,732$; $\alpha= 0,696$).

(4) L'analyse factorielle effectuée sur l'échelle de *l'avantage compétitif* montre que le test KMO et le test de sphéricité de Bartlett sont satisfaisants. En effet, l'indice KMO enregistre une valeur de 0,802 et le test de sphéricité est significatif (Khi-deux= 2153,953; $p= 0,000$). La purification de l'échelle a été basée sur l'élimination de l'item n° 3 de l'avantage-qualité car il montre une faible qualité de représentation (soit $0,328 < 0,5$). L'analyse en composantes principales montre cinq facteurs ayant des valeurs propres supérieures à 1 et expliquant en total 73,742% de l'information initiale. Ces facteurs sont respectivement la qualité (17,586% de la variance), l'innovation- produit (16,734%), le temps (16,106%), les conditions de livraison (11,744%), le prix (11,572%).

L'analyse de fiabilité montre une bonne fiabilité pour les premier, deuxième et cinquième facteurs ($\alpha=0,830$; $\alpha=0,863$; $\alpha=0,826$). La fiabilité des troisièmes et quatrièmes facteurs est acceptable ($\alpha=0,755$; $\alpha=0,759$).

(5) La vérification de la validité et de la fiabilité de l'échelle de la *performance* montre deux facteurs ayant des valeurs supérieures à 1 et représentant 77,309 % de la variance totale. Le premier facteur (49,760% de la variance) indique la performance financière supérieure avec une bonne fiabilité ($\alpha=0,896$). Le second facteur (27,549% de la variance) représente la performance commerciale supérieure et il est jugé de très bonne fiabilité ($\alpha= 0,916$).

4.2. Vérification des hypothèses

Comme nous le verrons, toutes nos hypothèses sont confirmées. Comme le présuppose notre modèle conceptuel général, les pratiques de GRH affectent positivement et significativement l'avantage compétitif via les capacités d'apprentissage organisationnel et les capacités d'innover qui, à leur tour, accordent à l'entreprise une performance supérieure.

4.2.1. L'impact des pratiques de GRH sur l'apprentissage organisationnel

- Pratiques GRH / Apprentissage-Vision partagée

Les pratiques de GRH expliquent d'une façon significative 18% de la vision partagée ($F=18,372$; $p=0,000$). Les quatre facteurs des pratiques de GRH agissent de manière positive et significative sur l'engagement dans l'apprentissage. En effet, leurs Bêtas standardisés sont positifs et significatifs. Leurs significations sont assurées par les tests de Student affichant des valeurs supérieures à 1,96 avec des probabilités d'erreur inférieures au seuil de 5%.

- Pratiques GRH / Apprentissage-Engagement dans l'apprentissage

L'engagement dans l'apprentissage est expliqué de l'ordre de 21,7% par les pratiques de GRH. Cette relation est positive et significative et elle se manifeste par les quatre facteurs des pratiques de GRH.

- Pratiques GRH/ Apprentissage-Ouverture d'esprit et partage des connaissances

Les pratiques de GRH expliquent 5,6% l'apprentissage organisationnel en termes d'ouverture d'esprit et de partage des connaissances. C'est uniquement la formation qui agit négativement sur ce facteur. *Nos résultats confirment notre première hypothèse selon laquelle les pratiques de GRH ont un impact positif et significatif sur l'apprentissage organisationnel.*

4.2.2. L'impact des pratiques de GRH sur la capacité d'innover

Les pratiques de GRH expliquent la capacité d'innover en termes de trois facteurs. Elles expliquent 20,9% des «Informations & communications et Comportement & intégration», 24,6% des «Projets innovateurs» et 8,3% de l'«Ouverture sur l'environnement externe». Ces pratiques n'expliquent pas la capacité d'innover en termes des «connaissances & compétences et planification». *De par ces résultats, nous confirmons notre deuxième hypothèse stipulant que les pratiques de GRH agissent positivement sur la capacité d'innover.*

4.2.3. L'impact des pratiques de GRH sur l'avantage compétitif

Les pratiques de GRH expliquent 9,4% de l'avantage-qualité, 4,1% de l'avantage-innovation, 24,1% de l'avantage-temps et 5,6% de l'avantage-prix. Ces relations sont significatives. Sur la base de ces résultats, *nous confirmons notre troisième hypothèse stipulant que les pratiques de GRH ont un impact positif et significatif sur l'avantage compétitif.*

4.2.4. L'impact de l'apprentissage organisationnel sur l'avantage compétitif

- Apprentissage organisationnel / Avantage-qualité

L'apprentissage organisationnel explique 24,7% de l'avantage-qualité ($R^2=0,247$). Cette relation est significative ($F=32,997$; $p=0,000$). En ce qui concerne les paramètres de régression, nous constatons que les trois facteurs de l'apprentissage organisationnel agissent de manière positive et significative sur l'avantage-qualité.

- Apprentissage organisationnel / Avantage - Innovation produit

L'apprentissage organisationnel explique 5,1% de l'avantage compétitif en termes de l'innovation-produit. Cette relation est significative ($F=16,249$; $p=0,000$). Nous constatons qu'uniquement la vision partagée a un impact positif et significatif sur l'avantage-innovation produit. La constante et les deux autres facteurs sont non significatifs.

- Apprentissage organisationnel / Avantage-temps

L'apprentissage organisationnel explique significativement 10,8% de l'avantage-temps ($F=18,248$; $p=0,000$). La vision partagée et l'engagement dans l'apprentissage agissent positivement et d'une façon significative sur l'avantage-temps (les Bêtas sont positifs et significatifs).

- Apprentissage organisationnel / Avantage-livraison

L'analyse de régression montre que 2,9 % de l'avantage-livraison est expliqué par l'apprentissage organisationnel. Il s'agit d'une relation significative ($F=4,486$; $p=0,012$). Le seul facteur ayant un

impact positif et significatif sur l'avantage- livraison est la vision partagée. Les autres facteurs ont été écartés pour leur non-signification.

- Apprentissage organisationnel / Avantage-prix

Le modèle global de régression montre que 5% de l'avantage- prix est expliqué par l'apprentissage organisationnel. Ce modèle correspond à une relation significative ($F= 8,003$; $p= 0,000$). La vision partagée et l'engagement dans l'apprentissage ont un impact positif et significatif sur l'avantage compétitif/ prix. Tout ce qui précède nous mène à constater que l'apprentissage organisationnel explique l'avantage compétitif en termes de qualité, innovation- produit, temps, conditions de livraisons et prix. *Donc, nous confirmons notre hypothèse stipulant que l'apprentissage organisationnel a un impact positif sur l'avantage compétitif.*

4.2.5. L'impact de la capacité d'innover sur l'avantage compétitif

- Capacité d'innover/ avantage- qualité:

Le modèle global de régression est significatif et explique 14,6% de la variation de l'avantage-qualité. L'analyse de régression montre que deux facteurs de la capacité d'innover agissent positivement sur l'avantage- qualité (l'information & communication et projets innovateurs). Les autres paramètres ont été exclus pour leurs faibles significations.

- Capacité d'innover/ avantage- innovation:

La capacité d'innover explique 11,8% de l'avantage compétitif basé sur l'innovation- produit ($R\text{-deux} = 0,118$). Le modèle global de régression est significatif ($F=19,419$; $p=0,000$). L'analyse de régression montre que les deux facteurs «Information & Communication et Comportement & Intégration» et «Ouverture sur l'environnement externe» agissent positivement et d'une façon significative sur l'avantage- innovation. C'est l'ouverture sur l'environnement externe qui a l'impact le plus important sur cet avantage.

- Capacité d'innover/ avantage- temps:

La capacité d'innover explique 12,5% de l'avantage- temps. Cette relation est bien significative ($F=10,272$; $p=0,000$). Les facteurs ayant des impacts positifs et significatifs sur l'avantage-temps sont l'«Information & Communication et Comportement & Intégration», les «Projets innovateurs » et « Connaissance & Compétences et Planification ».

- Capacité d'innover/ avantage- livraison:

Le modèle global de régression explique 8% de la variation de l'avantage- livraison. Ce modèle est significatif. L'«Information& Communication et Comportement& Intégration» agit positivement et significativement sur l'avantage basé sur les conditions de livraison [$\beta = 0,257$; ($t = 4,556$; $p = 0,000$)]. Au contraire, le facteur «projets innovateurs» agit négativement et d'une manière significative sur l'avantage- livraison [$\beta = -0,111$ avec ($t = -1,969$; $p = 0,050$)].

- Capacité d'innover/ avantage- prix:

Le modèle de régression montre que 3,5% de l'avantage compétitif en termes de prix est expliqué par la capacité d'innover ($R\text{-deux} = 0,035$). Les projets innovateurs constituent la seule variable qui agit d'une manière positive et significative sur l'avantage compétitif- prix [$\beta = 0,154$ avec ($t = 2,674$; $p = 0,008$)]. Au vu des régressions, nous constatons que la capacité d'innover explique l'avantage compétitif en termes de qualité, innovation- produit, temps, conditions de livraison et prix. *Donc, nous confirmons notre hypothèse stipulant que la capacité d'innover a un impact positif sur l'avantage compétitif.*

4.2.6. L'impact médiateur de l'apprentissage et de la capacité d'innover

Pour vérifier les effets médiateurs de l'apprentissage organisationnel et de la capacité d'innover sur la relation entre les pratiques de GRH et l'avantage compétitif, nous suivons la procédure de Baron et Kenny (1986) relative à l'analyse de l'effet médiateur en quatre étapes. La première étape est d'examiner la relation entre la variable indépendante (pratiques de GRH) et la variable dépendante (avantage compétitif). C'était le sujet de notre première hypothèse. La seconde étape est de vérifier les relations entre la variable indépendante (pratiques de GRH) et les variables médiatrices (apprentissage organisationnel et capacité d'innover). Il s'agit de nos deuxième et troisième hypothèses. La troisième étape est de vérifier les relations entre les variables médiatrices et la variable dépendante (avantage compétitif). Ce sont nos quatrième et cinquième hypothèses. La quatrième étape est d'inclure les variables médiatrices dans le modèle et de vérifier si elles affectent les relations directes. Les résultats montrent que l'influence des pratiques de GRH sur l'avantage-qualité et l'avantage-livraison au travers l'apprentissage organisationnel est forte car la médiation est presque totale. En effet, la majorité des paramètres de régression sont non significatifs. Par contre, l'apprentissage organisationnel joue un rôle partiellement médiateur entre les pratiques de GRH et l'avantage compétitif en termes de l'innovation-produit, de temps et de prix. L'apprentissage réduit significativement les coefficients de régression. Les résultats montrent aussi que la capacité d'innover a un impact médiateur entre les pratiques de GRH et l'avantage compétitif en termes de

qualité, innovation-produit, temps, conditions de livraison et prix. *Donc, nous confirmons qu'aussi bien l'apprentissage organisationnel et la capacité d'innover ont un impact médiateur sur la relation «pratiques de GRH- Avantage compétitif».*

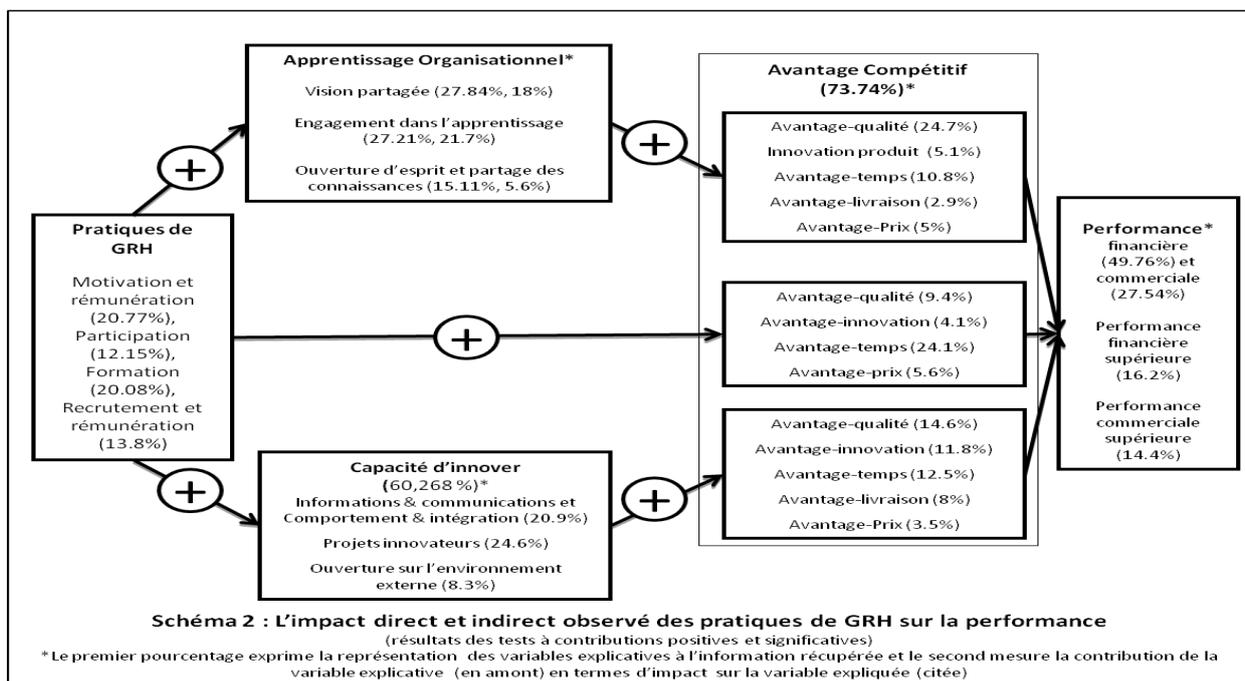
4.2.7. L'impact de l'avantage compétitif sur la performance de l'entreprise

- **Avantage compétitif / Performance financière supérieure**

L'avantage compétitif explique 16,2% de la performance financière supérieure. Cette relation est significative ($F=13,357$; $p=0,000$). Les résultats de régression montrent que la constante et la variable «avantage- prix» sont non significatives ($t<1,96$; $p>0,050$). Ce sont les «avantage- qualité», «avantage- temps» et «avantage- livraison» qui agissent positivement et significativement sur la performance financière supérieure.

- **Avantage compétitif / Performance commerciale supérieure**

L'analyse de régression montre que 14,4 % de la performance commerciale supérieure est expliquée par l'avantage compétitif basé sur la qualité, l'innovation- produit, le temps et le prix ($R\text{-deux} = 0,144$). Ce modèle correspond à une relation significative. L'analyse montre aussi que la constante et le coefficient standardisé «Bêta» de l'avantage- livraison sont non significatifs ($t=1,938$; $p=0,054$). Au contraire, pour les avantages qualité, innovation, temps et prix, les Bêtas sont positifs et significatifs. *Au vu de ces régressions, nous confirmons notre hypothèse stipulant que l'avantage compétitif a un impact positif sur la performance de l'entreprise.*



4.3. Discussion des résultats

Notre étude interroge la relation entre les pratiques de GRH, l'avantage compétitif et la performance. Nos résultats trouvent leurs origines dans les études théoriques et pratiques soulignant l'importance stratégique des pratiques de GRH (Hounkou, 2011 ; Chrétien et al., 2005 ; Chen & Huang, 2009 ; Tseng et Lee, 2009). Ensuite, nous avons vérifié aussi bien l'impact de l'apprentissage organisationnel que de la capacité d'innover sur l'avantage compétitif. Ces ressources sont souvent considérées comme source d'un avantage compétitif durable. Enfin, nous avons examiné le rôle médiateur de l'apprentissage organisationnel et de la capacité d'innover sur la relation « Pratiques de GRH et Avantage compétitif ». Les résultats montrent que cette relation est affectée positivement par ces ressources et que l'impact bénéfique des pratiques de GRH peut être fortifié à travers l'apprentissage organisationnel et la capacité d'innover. Une approche systématique des pratiques de GRH enchâssées dans une démarche de fertilisation de l'apprentissage organisationnel et de stimulation de la créativité et de l'innovation par des actions de veille systématique, d'open source, de knowledge management, d'eLearning, de partage d'information, de décloisonnement des services, d'incitation à la prise d'initiatives, à la prise de risques, à l'implication dans des projets, à l'empowerment, etc. comme le démontrent des études récentes en matière de compétitivité et d'innovation (Aliouat, 2010).

CONCLUSION

De nombreuses recherches sur la performance de l'entreprise penchent vers des explications fondées sur les ressources. Notre étude vise à éclairer les relations, d'une part, entre des ressources comme les pratiques de GRH, l'apprentissage organisationnel et la capacité d'innover et l'avantage compétitif et d'autre part, entre l'avantage compétitif et la performance de l'entreprise. Notre étude a mis en exergue le rôle médiateur de l'apprentissage et de la capacité d'innover entre les pratiques de GRH et l'avantage compétitif. Notre recherche a permis de vérifier la supposition généralement admise dans la littérature selon laquelle il existe une relation significative entre les ressources, l'avantage compétitif et la performance. Son principal apport consiste à montrer l'effet médiateur de l'apprentissage organisationnel et de la capacité d'innover sur la relation « Pratiques de GRH- Avantage compétitif » en comparant entre cette relation directe et la relation médiatisée. Cette recherche présente un certain nombre de limites cependant. La première limite est relative au caractère sélectif de l'étude qui touche aussi bien les ressources que les liens qui les unissent. Nous avons écarté certains concepts et liens bien que leur introduction permette d'approfondir notre

problématique. On donnera l'exemple à la relation «Apprentissage organisationnel- Capacité d'innover» non traitée dans le cadre de cette étude. Il y a même d'autres ressources comme «la gestion de la connaissance » qui peuvent affecter les trois ressources identifiées dans notre modèle. La deuxième limite touche la non-prise en compte des facteurs de contingence comme les facteurs environnementaux ou les forces concurrentielles. Enfin, le contexte de notre étude empirique manque de généralité, car l'échantillon appartient à un même contexte environnemental et culturel. Le test de la perspective des ressources nécessiterait un contexte beaucoup plus généralisé. Ces limites peuvent ouvrir tout autant un certain nombre de voies de recherche. L'introduction de certains concepts dans le modèle ou la supposition d'autres relations pouvant exister entre différentes ressources pourra enrichir les cadres d'analyse. Les facteurs de contingence écartés dans la présente étude peuvent aussi, être introduits dans le modèle afin d'en améliorer la capacité explicative. Enfin, le contexte empirique doit être plus généralisé pour tester l'universalité des propositions émises.

REFERENCES

- Aliouat B. (dir.) (2010), *Les Pôles de compétitivité : Performance et Gouvernance des réseaux d'innovation*, Lavoisier-Hermès Sciences Publishing, Paris.
- Arcand, G. (2006), *Etude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle: le cas des banques de vingt deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie*, Thèse doctorat, Université Paul-Verlaine, 305 p.
- Argyris C., Schön DA, (2001), « Apprentissage organisationnel: Théorie, méthode et pratique », DeBoeck Université, Addison Wesley Publishing Company Inc.
- Baker, W.E. & Sinkula, J.M. (1999), "The synergistic effect of market orientation and learning Orientation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, V27, 4, pp. 411-427.
- Baron RM., Kenny D.A., (1986), "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations", *J. Pers Soc Psychol* 1986 51(6), pp.1173-82.
- Besbes A. & Gharbi J.-E., (2010), «L'impact des capacités innovatrices et technologiques sur la compétitivité et la performance de l'entreprise», Colloque international: Innovation et développement dans les pays méditerranéens, 2ème colloque organisé par Gdri Dreem en Egypte (au Caire) les 13 et 14 Décembre 2010 dans le cadre de l'année de la science et de la technologie de la France.
- Bessant, J. (2005), "Developing routines for managing discontinuous innovation", EURAM 2005, Technical University of Munich, EURAM/TUM.
- Bourguignon A., (1995), « peut-on définir la performance ? », *Revue Française de comptabilité*, N°269, pp.61-66.
- Brulhart, F., Guieu G., Maltese L., Prévot F. (2010), « Théorie des ressources: débats théoriques et applicabilité », *Revue Française de Gestion (RFG)*, N°204, pp. 83-86.
- Calantone, R. J., S. Tamer Cavusgil, Yushan Zhao, (2002), "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", *Industrial Marketing Management* N°31- 2002, pp. 515– 524.
- Chanal, V. et Mothe C., (2005), "Quel design organisationnel pour combiner innovation d'exploration et innovation d'exploitation ? ", *FACEF Pesquisa*, Vol.8, N°1, pp.84- 103.

- Chen, C.J. & Huang J.W., (2009), “Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance: The Mediating Role of Knowledge Management Capacity”, *Journal of Business Research*, N°62, pp.104-114.
- Chenhall, Robert H., (2005), “Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study”, *Accounting, Organizations and Society* 30 (2005) pp. 395–422.
- Chrétien, L., Arcand G., Tellier G. et Arcand M., (2005), « Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets », *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol.3, N°1, pp.107-128, février 2005
- Collis, D. J., (1994), How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(1), 143-152.
- Crossan, M., H. Lane, R. White, & L. Djurfeldt, (1995), “Organizational learning: Dimensions for a theory”, *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(4), pp.337-360.
- Danneels, E., (2011), Trying to become a different type of company: dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*. 32. 1-31.
- Demerest, M., (1997), “Understanding knowledge management”, *Journal of Long Range Planning* 30: No. 3, pp. 374-384.
- Demirkaya, H., G. Özcüre, N. Eryiğit, (2011), “An application on the impacts of human resource management in technology management of the companies », *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Volume 24, 2011, Pages 474-486.
- Encyclopédie de l'Innovation, Paris, Economica, (27-48).
- Fabi, B., & Garand D.J., (2004), « La Gestion des Ressources Humaines dans les PME, bilan et perspectives », 3ème édition, sous la direction de Pierre André Julien, Presee Inter Universitaires et economica, pp.225-303.
- Felin, T. et Foss N.J. (2009). Organizational routines and capabilities: Historical drift and a course-correction toward microfoundations. *Scandinavian Journal of Management*. 25. 157-167.
- Fiol, C. M., (1994), “Consensus, Diversity, and Learning in Organizations”, *Organization Science* August 1994 vol. 5 no. 3 pp.403-420.
- Gagnon, O & Arcand G, (2011), « Les pratiques de GRH comme catalyseur de la performance organisationnelle » *Revue internationale sur le travail de la société*, Vol.9, N°2, pp.1-23.
- Galbreath J., (2005), “Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory”, *Technovation*, Number 25, pp. 979-987.
- Galbreath, J., (2005), “The intangible economy and firm superior performance: evidence from Australia”, *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management*, Vol.11, Number 1, pp.28-40.
- Harrell B., O'Reilly C.A et Tushman M.L. (2007). Dynamic capabilities at IBM: driving strategy into action. *California Management Review*. Vol.49. No4. 21-42.
- Helfat, C., & Peteraf, M. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010.
- Helfat, C., S. Finkelstein, W. Mitchell, M. A. Peteraf, H. Singh, D. Teece and S. Winter (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden, MA: Blackwell.
- Hooley, G. J., Gordon E. Greenley, John W. Cadogan, John Fahy, (2005), “The performance impact of marketing resources”, *Journal of Business Research*, 58, pp.18-27.
- Houkou, E., (2011), “les pratiques de gestion des ressources humaines et les performances des entreprises béninoises: une analyse par la méthode de corrélation canonique”, *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol. 9 N°1, pp. 17-40.
- Hunt, Sh. D., (2000), “A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth, Sage Publications, Inc., 2000.

- Hurley, R. & Hult Th., (1998), “Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination”, *Journal of Marketing*, July, 1998, Vol.62, pp. 42-54.
- Huselid, M. A., (1995), “The impact of human resource management practices on turnover productivity, and corporate financial performance”, *Academic Management*, 38(3), 35-72
- Jabbour, C.J.C & Santos F.C.A, (2008), “Relationship between human resource dimensions and environmental management in companies: proposal of a model” , *Journal of Cleaner Production*, n°16, pp. 51-58.
- Karolewicz, F., (2000), « L'EXPERIENCE: Un potentiel pour apprendre- Les fondements, les principes, les outils», L'Harmattan, books.google.com
- Koc, T. and Ceylan C., (2005), “Factors impacting the innovative capacity in large-scale companies”, *Technovation*, Vol.10, N°2, pp. 1-10.
- Kolb, D.A. (1984), *Experiential learning: experience as the source of learning and development* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Li, S., Ragu-Nathan B., Ragu-Nathan T.S., S. Subba Rao, (2006), “The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance”, *Omega* N°34, pp. 107 – 124
- Li, S., S. Rao S., Ragu-Nathan T.S., Ragu-Nathan B., (2005), “Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain management practices”, *Journal of Operations Management* N°23, pp. 618–641.
- Liouville, J., (2006), “Degré d’innovation et performances des entreprises: Limites des recherches actuelles et nouvelles perspectives pour le management de l’innovation”, *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy/Genève 13-16 Juin 2006, pp. 1-14, <http://www.strategie-aims.com>.
- Machat, K., (2003), “Orientation marché et apprentissage organisationnel: de l’émergence d’un nouveau courant de recherché en marketing”, *Cahiers du CEREN*, N°5, pp. 28-37.
- Martinet, A.C., (2003), « Stratégie et Innovation », in P. Mustar et H. Penan (coord.),
- Meschi, P.X., (1997), « Le concept de compétence en stratégie: perspectives et limites », *Actes de la sixième conférence de l'AIMS*, 1997.
- Midler, C., (1994), “Evolution des règles de gestion et processus d'apprentissage », <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00263266>
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Bellknap.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*. 5(1): 14-37.
- Nonaka, I., Takeuchi, (1995), “The knowledge – Creating Company”, Oxford University Press.
- Parellada, F. et Rotger J.J, (1997), “Influence de l’implantation des systèmes de gestion de la qualité totale à la capacité innovatrice des entreprises”, pp. 1-20, disponible sur Internet.
- Perdomo-Ortiz, J., Gonzalez-Benito J., Galende J., (2005), “Total quality management as a forerunner of business innovation capability”, *Technovation*, pp. 1-16.
- Peteraf, M. (1993). ‘The cornerstones of competitive advantage – a resource-based view’, *Strategic Management Journal*, 14, pp. 179–191.
- Porter, (2000), “L’avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance”, Dunod, Avril 2000.
- Real, J., Leal A., Roldan J.L., (2006), “Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies” *Industrial Marketing Management*, N°35, pp. 505-521.
- Reix, R. (1995), “Systèmes d’Information et Management des organisations”, Vuibert Paris
- Schermerhorn J., Chappell D., & Lambert J., (2008), “Principes de Management”, Editions du Renouveau Pédagogique Inc, 2ème édition, 2008.

- Schön, D.A. (1983) *The Reflective Practitioner. How professionals think in action*, Temple Smith, London, 374 p.
- Schreyögg, G., Kliesh-Eberl M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Toward a dual-process model of capability dynamisation. *Strategic Management journal*. 28: 913-933.
- Senge, P. (1991), *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, U.S.A: Doubleday Publishers.
- Silem, A., (1990), "Introduction à l'analyse économique », Paris, collection cursus, Février.
- Slaouti A., (2012), Processus de formation des capacités organisationnelles: Application aux capacités opérationnelles de distribution en ligne et aux capacités dynamiques de développement rapide de médicaments, Colloque Management et Capacités Organisationnelles, ACFAS, Montréal, 9 mai.
- Tallman, S. (2003). Dynamic capabilities. In Faulkner, D.O. and Campbell, A. (eds), *The Oxford Handbook of Strategy: Volume 1: A Strategy Overview and Competitive Advantage*. Oxford: Oxford University Press.
- Tseng, Y-F., Lee T-Z, (2009), "Comparing appropriate decision support of human resource practices on organizational performance with DEA/AHP model", *Expert Systems with Applications*, 36, pp. 6548-6558.
- Ubeda, Garcia M., F.L Vano, V.S. Sempere et J.T. Guillo, "La création de connaissance dans l'entreprise: l'intégration de modèles et le blocage dans le processus d'apprentissage", *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* n°188-189. pp. 69-82.
- Vézina, M. et Messier C., (2005), "Une perspective relationnelle de l'apprentissage interorganisationnel : Le cas d'un réseau informel", Titre de communication XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Angers 2005, pp.1-21.
- Wang, C.L. et Ahmed P.K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*. Vol.9 Issue 1. 31-51.
- Weerawardena, J., O'Cass A., (2004), "Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage", *Industrial Marketing Management*, N°33, pp. 419-428.
- Wernerfelt, B., (1984), "A resource Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5(2), pp.171-180.
- William, J. Baumol: "The Free-Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism", Princeton University Press, 2002.
- Winter, S., (2003), Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Wu, S. J., Melnik S.A et Flynn B. B. (2010). Operational capabilities: the secret ingredient. *Decision Science*. Vol. 41. No 4. 721-754.
- Zollo, M. and S. G. Winter, (2002), Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, Knowledge, Knowing, and Organizations, May - June, pp. 339-351.