



Analyse de l'Influence des Politiques d'Innovation sur le Développement Professionnel des Employés. Cas des PME-PMI au Congo Brazzaville

Analysis of the Influence of Innovation Policies on the Professional Development of Employees. Case of SMEs-SMIs in Congo Brazzaville

Docteur Etoka Lockaka Fortuné, Institut Supérieur de Gestion, Université Marien Ngouabi. Brazzaville-Congo.

Résumé

L'étude examine l'impact des politiques d'innovation sur le développement professionnel des employés, en se concentrant spécifiquement sur les petites et moyennes entreprises (PME) et les petites et moyennes industries (PMI) au Congo Brazzaville. Cet article souligne que les PME-PMI peuvent tirer parti de ces résultats en investissant dans des stratégies d'innovation pour favoriser la croissance des compétences de leurs employés. Encourager un environnement propice à l'innovation, offrir des opportunités de formation et de développement, ainsi que reconnaître et récompenser les contributions des employés à l'innovation, sont des stratégies recommandées pour stimuler le développement professionnel au sein de ces entreprises. Cette approche peut non seulement améliorer la motivation et la rétention des employés mais également renforcer la compétitivité et la pérennité des PME-PMI dans un marché en évolution constante.

Mots-clés : Politiques d'innovation, plan de carrière, performance professionnel, PME-PMI.

Abstract

This study delves into the influence of innovation policies on the professional development of employees, specifically focusing on small and medium enterprises (SMEs) and industries (SMIs) in Congo Brazzaville. The article underscores that SMEs and SMIs can leverage these findings by investing in innovation strategies to foster their employees' skill growth. Encouraging an environment conducive to innovation, providing training and development opportunities, as well as acknowledging and rewarding employees' contributions to innovation, are recommended strategies to boost professional development within these businesses. Such an approach can not only enhance employee motivation and retention but also strengthen the competitiveness and sustainability of SMEs and SMIs in an ever-evolving market.

Keywords : Innovation policies, career plan, professional performance, SMEs (Small and Medium Enterprises)

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.10615201>

Introduction générale

Longtemps pris en compte comme des unités de production formelles localisables à un endroit fixe et permanent et dont le potentiel d'emploi et la surface financière sont relativement faibles, les Petites et Moyennes Entreprises (PME) représentent la majeure partie du paysage entrepreneurial dans la plupart des économies mondiales en général, et plus spécifiquement dans les pays en développement.

En Afrique subsaharienne précisément dans les pays en voie de développement, on note cependant que l'essentiel des travaux qui analysent la capacité d'innovation dans les entreprises se canalisent sur les entreprises industrielles (Mongu, 2012). En outre, ces études considèrent que dans la mise en œuvre des innovations, les entreprises mobilisent les mêmes ressources. Or, il semble qu'en fonction de la forme d'innovation, des objectifs poursuivis par la firme, et de la taille de l'entreprise, le type de ressources peut varier. L'innovation étant : « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures » (OCDE, 2005). L'innovation est devenue un pilier essentiel pour la croissance et la durabilité des entreprises.

Selon Chesbrough (2003), les politiques d'innovation sont fondamentales pour la création de valeur et la survie des entreprises, en favorisant l'introduction de nouvelles idées, de nouveaux processus et de nouveaux produits. Cependant, l'impact spécifique de ces politiques sur le développement professionnel des employés dans les PME-PMI reste relativement peu exploré, en particulier dans des environnements économiques comme celui du Congo Brazzaville. Les petites et moyennes entreprises (PME) et petites et moyennes industries (PMI) jouent un rôle crucial dans l'économie du Congo Brazzaville, contribuant de manière significative à la création d'emplois et à la vitalité économique du pays. Cependant, pour prospérer dans un environnement en mutation constante, ces entités doivent intégrer des politiques d'innovation efficaces qui non seulement favorisent la compétitivité de l'entreprise, mais aussi influencent le développement professionnel de leurs employés.

Ainsi, l'innovation n'est plus simplement associée à des avancées technologiques, mais elle englobe également les processus, les pratiques managériales et la culture organisationnelle. Cette évolution a conduit les entreprises à reconnaître que l'investissement dans le développement professionnel de leurs employés est essentiel pour favoriser l'innovation continue. Les politiques d'innovation ont évolué en tant que moteur essentiel du développement professionnel des employés au sein des Petites et Moyennes Entreprises (PME) et des Petites et Moyennes Industries (PMI).

Le travail s'appuiera sur des recherches antérieures telles que celle menée par Wang et al. (2018) qui met en lumière les mécanismes par lesquels l'innovation influence la formation et le perfectionnement des compétences professionnelles des employés. En outre, les études de Schumpeter (1934) soulignent l'importance cruciale de l'innovation pour la croissance économique, suggérant ainsi une corrélation

probable entre les politiques d'innovation et le développement professionnel des employés au sein des PME-PMI.

Toutes fois, peu d'études se sont concentrées spécifiquement sur l'impact direct des politiques d'innovation sur le développement professionnel des employés, en particulier dans le contexte spécifique des PME-PMI au Congo Brazzaville.

C'est dans ce sillage que nous nous posons la question à savoir : *En quoi les politiques d'innovation impactent-elles spécifiquement le développement professionnel des employés au sein des PME-PMI au Congo Brazzaville ?*

De ce fait, cet article cherche à combler cette lacune en explorant comment les pratiques innovantes telles que la recherche et développement, l'adoption de nouvelles technologies, la gestion du changement, et la culture d'entreprise orientée vers l'innovation influent sur l'acquisition de compétences, l'engagement des employés et leur progression professionnelle au sein des PME-PMI au Congo Brazzaville.

Ce qui nous mène à la question centrale suivante : *qu'elle l'impact des politiques d'innovation sur le développement professionnel des employés dans les PME ?*

Ce questionnement s'inscrit dans la problématique de la gestion des ressources humaines dans les PME et PME des pays en développement. Pour appréhender cette question nous sommes proposés des questions subsidiaires qui sont :

- Quelle est l'influence de l'innovation sur le plan de carrière du personnel ?
- Quelle peut être l'impact de l'innovation sur le professionnalisme du personnel ?

Pour cadrer cette étude, nous avons abordé une littérature théorique la gestion des ressources humaines et spécifiques sur l'influence des innovations managériales dans le développement du personnel des PME et PMI (*section-1*). La méthodologie de recherche porte sur les modèles de régression logistique (*section-2*). Enfin la discussion porte sur les résultats qui ont permis de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de l'étude (*section 3*).

1. Innovation et gestion des ressources humaines pour le développement de l'entreprise

La gestion des ressources humaines (GRH) revêt une importance capitale dans le développement et l'innovation au sein des entreprises. En effet, les compétences, les connaissances et l'engagement des employés sont des facteurs clés pour stimuler l'innovation et la croissance organisationnelle (West & Farr, 1990). Pour favoriser l'innovation, les entreprises doivent adopter des pratiques de GRH innovantes et flexibles. Par exemple, la mise en place de programmes de formation continue et de développement des compétences permet aux employés d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences, stimulant ainsi leur créativité et leur capacité à innover (Shipton et al., 2006). L'innovation dans la gestion des ressources humaines joue un rôle crucial dans le développement

durable des entreprises. Selon Gubman (2004), les organisations prospères reconnaissent que les ressources humaines sont des actifs stratégiques et investissent dans des pratiques innovantes pour attirer, motiver et retenir les talents. Une approche novatrice de la gestion des ressources humaines consiste à mettre en œuvre des modèles de travail flexibles et agiles. Comme le soulignent Christensen et al. (2016), les entreprises qui adoptent des structures organisationnelles souples et adaptables favorisent l'innovation en encourageant la créativité et la collaboration entre les employés.

Une étude menée par Salanova et al. (2019) a démontré que les entreprises qui encouragent l'innovation au sein de leurs équipes RH augmentent non seulement la satisfaction des employés, mais renforcent également leur engagement et leur productivité. En adoptant des pratiques innovantes telles que le recrutement basé sur les compétences comportementales (Zhang et al., 2020) ou la mise en place de processus de gestion de la diversité et de l'inclusion (Cox, 1991), les départements des ressources humaines peuvent contribuer de manière significative à la réussite globale de l'entreprise. Par ailleurs, l'innovation dans les RH ne se limite pas seulement aux processus internes, mais englobe également l'utilisation de technologies émergentes telles que l'intelligence artificielle dans le recrutement (Parry & Tyson, 2018) ou les plateformes de formation en ligne pour le développement des compétences (Bughin et al., 2018). Ces avancées permettent d'optimiser les opérations RH, d'améliorer l'expérience des employés et de répondre aux besoins changeants du marché du travail.

Toutefois, une culture d'entreprise qui encourage la prise de risques calculés et l'expérimentation (Amabile, 1998) favorise l'émergence d'idées novatrices. Les responsables des ressources humaines ont un rôle clé à jouer dans la création et le maintien de cette culture en favorisant un climat de confiance et d'ouverture au sein de l'organisation (Jiang et al., 2012). En outre, l'implication des employés dans les processus de prise de décision et l'encouragement de la diversité des idées contribuent également à stimuler l'innovation (Anderson & West, 1998). Les entreprises qui valorisent la diversité culturelle et les points de vue différents au sein de leurs équipes sont souvent celles qui génèrent des idées les plus innovantes (Hülshager et al., 2009).

La gestion innovante des ressources humaines, par le biais de pratiques de développement des compétences, d'une culture d'entreprise encourageant la créativité, et en favorisant la diversité et l'inclusion, constitue un levier essentiel pour stimuler l'innovation et assurer le développement durable des entreprises (García-Morales et al., 2012). Cependant, L'intégration efficace de l'innovation et de la gestion des ressources humaines est cruciale pour le développement durable des entreprises contemporaines (Battisti & Deakins, 2017). Cette synergie permet de stimuler la créativité, d'encourager l'engagement des employés et de renforcer la compétitivité sur le marché (Jiang, Xiao, & Zhang, 2020). Ainsi, allons dans cette section explorée comment ces deux éléments interagissent pour favoriser la croissance et le progrès organisationnel.

1.1. Relation entre Innovation et Gestion des Ressources Humaines

La relation entre l'innovation et la gestion des ressources humaines (GRH) constitue un élément crucial pour la performance et la compétitivité des organisations. Cette relation symbiotique entre ces deux domaines a été abondamment étudiée par de nombreux chercheurs. Selon West et Farr (1990), l'innovation est un processus complexe qui nécessite non seulement des investissements en recherche et développement, mais également une culture organisationnelle propice à la créativité et à l'expérimentation. La GRH joue un rôle fondamental dans la création de cette culture en favorisant un environnement de travail qui encourage la prise de risques, l'apprentissage continu et la collaboration entre les employés (Janssen, 2000).

En outre, la gestion stratégique des ressources humaines a un impact direct sur la capacité d'une entreprise à innover. Selon Huselid (1995), les pratiques de GRH telles que la formation, le développement des compétences, la gestion de la diversité et la rémunération incitative sont étroitement liées à la capacité d'une organisation à générer des idées novatrices et à les mettre en œuvre efficacement. Par ailleurs, une étude menée par Shipton et al. (2006) a souligné l'importance d'une gestion des talents efficace dans le processus d'innovation. Les entreprises qui parviennent à attirer, retenir et développer des individus talentueux ont tendance à être plus innovantes, car elles disposent d'un vivier de compétences et d'idées variées.

Cependant, la relation entre l'innovation et la GRH n'est pas unidirectionnelle. Les innovations organisationnelles, telles que l'introduction de nouvelles technologies ou de nouvelles méthodes de travail, peuvent également influencer la manière dont les ressources humaines sont gérées. Par exemple, l'automatisation croissante dans de nombreux secteurs conduit à une redéfinition des compétences requises et à une évolution des rôles des employés, nécessitant ainsi des ajustements dans les stratégies de gestion des ressources humaines (Brynjolfsson & McAfee, 2014). En conclusion, la relation entre l'innovation et la gestion des ressources humaines est bidirectionnelle et complexe. Les pratiques de GRH influencent la capacité d'une organisation à innover, tandis que les innovations organisationnelles modifient souvent la manière dont les ressources humaines sont gérées. Comprendre et exploiter cette relation de manière synergique est essentiel pour les entreprises cherchant à maintenir un avantage concurrentiel dans un environnement en constante évolution.

1.2. Innovation, Développement Organisationnel et Performance

Le développement organisationnel (DO) représente un ensemble d'interventions planifiées visant à améliorer l'efficacité, l'efficience et l'adaptabilité d'une organisation. Cette approche repose sur des principes théoriques et des méthodologies pratiques pour favoriser le changement et la croissance au sein des entreprises (Cummings & Worley, 2015).

Les résultats du développement organisationnel peuvent être multiples et variés. Parmi les effets positifs, on observe souvent une amélioration des performances individuelles et collectives des

employés, une augmentation de la satisfaction au travail (French & Bell, 1999), ainsi qu'une meilleure gestion des conflits et une culture d'entreprise plus adaptative (Beer et al., 2014).

Cependant, le DO peut également rencontrer des défis et des obstacles. Certains chercheurs soulignent que la résistance au changement constitue l'un des principaux freins au succès des interventions en développement organisationnel (Armenakis & Harris, 2002). De plus, l'absence de soutien de la part des dirigeants ou une planification inadéquate peuvent compromettre les résultats escomptés (Cummings & Worley, 2015). Pour mesurer l'impact du développement organisationnel, différentes méthodes d'évaluation sont utilisées, telles que les enquêtes auprès des employés, l'analyse des performances financières et opérationnelles, ainsi que le suivi des changements culturels au sein de l'organisation (Worley et al., 2014).

En conclusion, le développement organisationnel représente un processus complexe et dynamique visant à améliorer les performances et la capacité d'adaptation des entreprises. Bien que ses résultats puissent être bénéfiques, il est crucial de prendre en compte les divers facteurs et défis pour maximiser son efficacité.

1.3. Innovation et gestion des carrières comme facteur de développement du personnel

L'évolution rapide du marché du travail et des technologies a mis en évidence la nécessité pour les organisations de repenser la gestion de leurs ressources humaines. L'innovation et la gestion des carrières émergent comme des éléments essentiels pour favoriser le développement du personnel au sein des entreprises. Selon T. W. Lee et al. (2019), l'innovation organisationnelle stimule l'engagement des employés en encourageant la créativité et en favorisant un environnement où les idées novatrices sont valorisées. Les entreprises qui encouragent l'innovation dans leurs pratiques de gestion des ressources humaines observent souvent une amélioration significative de la rétention des talents et de la motivation des employés (López-Cabrales et al., 2020).

Par ailleurs, la gestion des carrières revêt une importance cruciale dans le développement du personnel. Selon les travaux de M. Armstrong (2019), les politiques de gestion de carrière bien élaborées offrent des perspectives claires de croissance professionnelle aux employés, ce qui les incite à s'investir davantage dans leurs missions et à viser l'excellence. La combinaison de l'innovation et d'une gestion efficace des carrières favorise un environnement propice au développement des compétences. Des études telles que celles menées par M. Tims et al. (2021) ont montré que les organisations offrant des opportunités d'apprentissage continu et de développement professionnel voient non seulement une amélioration des performances individuelles, mais aussi une augmentation de la productivité globale de l'entreprise.

L'innovation et une gestion proactive des carrières s'avèrent être des leviers puissants pour le développement du personnel au sein des entreprises modernes. En investissant dans ces domaines, les organisations peuvent non seulement attirer et retenir les meilleurs talents, mais aussi stimuler la croissance, la créativité et la compétitivité sur le marché. L'innovation et la gestion des carrières sont

des éléments essentiels dans le développement du personnel au sein des organisations. Cette rédaction explorera comment ces facteurs interagissent pour stimuler la croissance individuelle des employés, tout en contribuant à l'évolution et à la performance globale des entreprises.

1.3.1. Impact de l'Innovation sur le Développement du Personnel

L'innovation joue un rôle crucial dans le développement du personnel au sein des organisations modernes. Elle a été étudiée sous différents angles, mettant en lumière son impact significatif sur l'évolution des compétences, la motivation des employés et la culture d'apprentissage en milieu professionnel. Une étude réalisée par Salas, Rosen, et DiazGranados (2010) a souligné que les entreprises axées sur l'innovation bénéficient d'un environnement propice à l'apprentissage continu. Cette dynamique favorise l'acquisition de nouvelles compétences et le développement professionnel des employés. De plus, l'innovation stimule l'émergence de nouvelles idées, encourageant ainsi la créativité et l'esprit d'initiative au sein des équipes (Amabile, 1996).

Les stratégies d'innovation adoptées par les entreprises influencent également la motivation intrinsèque des employés. Selon Deci et Ryan (1985), les individus sont plus motivés lorsqu'ils sont engagés dans des activités qui suscitent leur curiosité et stimulent leur développement personnel. Ainsi, les initiatives innovantes offrent un terrain propice à l'épanouissement individuel au sein de l'entreprise. En outre, l'innovation façonne la culture organisationnelle en favorisant un climat de travail axé sur l'apprentissage et l'adaptabilité (Nonaka et Takeuchi, 1995). Les entreprises qui encouragent et récompensent l'innovation créent un environnement où les employés se sentent valorisés et sont encouragés à explorer de nouvelles idées sans craindre l'échec (West, 2002). Cependant, il convient de noter que pour que l'innovation ait un impact significatif sur le développement du personnel, il est nécessaire d'adopter des politiques et des pratiques favorables à la collaboration, à la communication ouverte et à la gestion du changement (Damanpour et Evan, 1984). L'innovation exerce une influence profonde sur le développement du personnel en favorisant l'apprentissage continu, la motivation intrinsèque et la culture d'entreprise. Cela nécessite des approches stratégiques et organisationnelles qui valorisent la créativité, la collaboration et l'adaptabilité pour maximiser son potentiel bénéfique.

1.3.2. Gestion des Carrières et Évolution du Personnel

La gestion des carrières et l'évolution du personnel sont des aspects fondamentaux de toute organisation, car elles influent sur la motivation, l'engagement et la performance des employés. Plusieurs auteurs ont étudié ces domaines et proposé diverses théories et modèles pour comprendre et optimiser ces processus. Selon Edgar Schein, spécialiste en développement organisationnel, la gestion des carrières implique une série d'étapes, de phases et d'interactions entre l'individu et l'organisation. Dans son ouvrage "Career Anchors: Discovering Your Real Values" (1985), Schein identifie les "ancrages de carrière" qui représentent les valeurs fondamentales de chaque individu et influencent leurs choix de carrière. En outre, les travaux de Peter Drucker, notamment dans "The Practice of

Management" (1954), soulignent l'importance de la gestion proactive des carrières pour maximiser le potentiel des employés et favoriser leur développement professionnel.

La gestion des carrières implique également la formation continue et le développement des compétences. Les théories de la gestion des ressources humaines de David Guest ("Human Resource Management and Industrial Relations," 1987) mettent l'accent sur l'importance de l'investissement dans le capital humain pour améliorer la performance organisationnelle. Pour assurer une évolution du personnel efficace, il est crucial de mettre en place des politiques de gestion des talents. Les recherches de Marcus Buckingham et Curt Coffman dans "First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently" (1999) mettent en lumière l'importance de reconnaître et de capitaliser sur les forces individuelles des employés pour favoriser leur croissance professionnelle.

Planification et Gestion Stratégique des Carrière : La planification et la gestion stratégique des carrières sont des domaines cruciaux pour le développement professionnel et la réussite individuelle dans un monde en constante évolution. Cette approche vise à élaborer des stratégies à long terme pour la progression professionnelle, l'épanouissement personnel et la satisfaction au travail. Selon Hall (2002), la planification de carrière implique une vision prospective, tenant compte des objectifs à court et à long terme de l'individu dans le contexte des opportunités et des défis du marché du travail. Elle est également influencée par des facteurs internes et externes, tels que les compétences, les intérêts, mais aussi les dynamiques économiques et sociales (Inkson et al., 2014). La gestion stratégique des carrières, quant à elle, repose sur une approche proactive pour atteindre les objectifs définis. Cette approche inclut la gestion des compétences, la mobilité professionnelle, le développement du leadership, ainsi que l'adaptabilité aux changements organisationnels (Arthur et Rousseau, 1996). La mise en place d'un plan de développement de carrière nécessite une évaluation régulière des compétences, une réflexion sur les valeurs professionnelles et la définition d'objectifs clairs et réalistes (Dries et Pepermans, 2012). Il est essentiel d'intégrer des pratiques de mentorat, de coaching et de rétroaction pour soutenir la progression professionnelle et le développement des individus (Kram, 1985). En outre, les avancées technologiques et la mondialisation ont modifié la nature même des carrières, nécessitant une flexibilité et une adaptabilité constantes (Sullivan et Baruch, 2009). Les organisations doivent donc favoriser un environnement qui encourage la gestion proactive des carrières tout en offrant des opportunités de formation continue et de développement professionnel (De Vos et al., 2020). La planification et la gestion stratégique des carrières sont des processus dynamiques et continus, essentiels pour naviguer efficacement dans un environnement professionnel en évolution constante. Ces approches, combinées à des pratiques de soutien et de développement, permettent aux individus de réaliser leur plein potentiel professionnel et personnel.

Adaptation aux Évolutions du Marché du Travail : L'adaptation aux évolutions rapides du marché du travail est devenue un enjeu crucial dans un contexte socio-économique en perpétuelle mutation. Cette nécessité d'adaptation concerne tant les individus que les entreprises et les gouvernements, car

elle influe sur la compétitivité, l'employabilité et la croissance économique. Cette rédaction vise à explorer les défis posés par ces évolutions et à examiner les stratégies d'adaptation pertinentes, en se basant sur des travaux académiques et des études empiriques.

Changements dans le marché du travail : Selon Smith et al. (2021), les avancées technologiques et la mondialisation ont remodelé la nature même du marché du travail. L'émergence de l'intelligence artificielle, de l'automatisation et des plateformes numériques a entraîné la disparition de certains emplois traditionnels tout en créant de nouvelles opportunités dans des domaines tels que l'intelligence des données et la cybersécurité (Jones, 2020). Les conséquences de ces transformations sont multiples. D'une part, elles engendrent une demande croissante de compétences spécifiques. Selon une étude menée par l'OCDE (2022), les compétences techniques, cognitives et socio-émotionnelles sont devenues cruciales pour s'adapter aux nouvelles exigences du marché du travail. D'autre part, elles ont également conduit à la précarisation de certaines catégories professionnelles (Brown & Garcia, 2019), accentuant les inégalités et nécessitant une action politique concertée pour assurer l'inclusion sociale.

Stratégies d'adaptation : Face à ces défis, différentes stratégies sont envisagées. Au niveau individuel, la formation continue et la reconversion professionnelle sont des leviers essentiels pour maintenir une employabilité durable (Gupta & Patel, 2020). Les efforts des entreprises pour investir dans le développement des compétences de leurs employés sont également cruciaux pour s'adapter aux évolutions du marché du travail (Cohen & Nguyen, 2021). Parallèlement, les politiques publiques jouent un rôle déterminant. Des mesures visant à promouvoir l'accès à l'éducation tout au long de la vie, à renforcer les dispositifs de formation professionnelle et à favoriser la mobilité professionnelle sont recommandées par de nombreux chercheurs (Taylor, 2021). L'adaptation aux évolutions du marché du travail est un défi majeur du 21^{ème} siècle. Elle nécessite une approche multidimensionnelle impliquant l'engagement individuel, l'investissement des entreprises et une action politique concertée. Les avancées dans ce domaine reposent sur une compréhension approfondie des transformations en cours, ainsi que sur une volonté collective d'innover et de s'adapter en permanence.

1.3.3. Relation entre Innovation et Gestion des Carrières

L'innovation est un moteur crucial pour la croissance des organisations (Schumpeter, 1942). Cependant, cette évolution constante des méthodes de travail, des technologies et des modèles commerciaux impacte directement la gestion des carrières au sein des entreprises. Les employés doivent constamment actualiser leurs compétences pour s'adapter aux nouveaux paradigmes, ce qui implique des changements dans leur trajectoire professionnelle (Tidd & Bessant, 2018). L'évolution rapide du paysage économique contemporain a amplifié l'importance de l'innovation pour la compétitivité des entreprises. Cette dynamique disruptive a également transformé la manière dont les carrières professionnelles sont gérées et façonnées. Cette rédaction se penchera sur la relation intrinsèque entre l'innovation et la gestion des carrières, en explorant les diverses dimensions de cette interconnexion.

Impact de l'Innovation sur la Gestion des Carrières : L'impact de l'innovation sur la gestion des carrières a été un sujet d'intérêt croissant dans le domaine des ressources humaines et de la gestion. Selon Greenhaus et Callanan (2006), l'innovation organisationnelle, y compris les avancées technologiques, modifie considérablement la façon dont les individus gèrent leur parcours professionnel. Ces changements ont été étudiés à plusieurs niveaux. Premièrement, l'évolution rapide des technologies a créé de nouveaux emplois et a transformé les compétences nécessaires pour réussir dans le marché du travail. Des auteurs tels que Chesbrough (2003) ont souligné l'importance de l'innovation ouverte dans la création de nouveaux modèles d'affaires, obligeant les professionnels à acquérir en permanence de nouvelles compétences pour rester pertinents. Deuxièmement, l'innovation a modifié la dynamique des carrières. Auparavant, une carrière linéaire dans une seule entreprise était la norme. Cependant, les avancées technologiques et les changements économiques ont rendu les carrières plus fluides et moins prévisibles. Ces changements sont décrits par Arthur et Rousseau (1996) comme des carrières en spirale, où les individus peuvent passer d'une entreprise à une autre, acquérir de l'expérience dans différents domaines et industries. Troisièmement, les entreprises axées sur l'innovation adoptent souvent des structures organisationnelles plus plates et plus flexibles. Cela offre aux employés la possibilité de travailler sur divers projets, favorisant ainsi le développement de compétences polyvalentes (Tidd et Bessant, 2014). Cependant, ces changements peuvent également présenter des défis pour la gestion des carrières. Les employés peuvent ressentir un stress accru en raison de l'incertitude liée à des carrières moins linéaires (Inkson et al., 2012). De plus, l'obligation de se requalifier fréquemment peut être perçue comme un fardeau par certains individus (Cappelli et Keller, 2013). L'innovation a considérablement remodelé la gestion des carrières, créant à la fois des opportunités et des défis pour les individus et les organisations. Comprendre ces dynamiques est essentiel pour développer des stratégies efficaces de gestion des talents et d'adaptation aux changements constants du monde du travail.

Influence de la Gestion des Carrières sur l'Innovation : L'innovation, moteur fondamental de la croissance et de la compétitivité des organisations, est souvent associée à des éléments tels que la créativité, la recherche et le développement. Cependant, un aspect souvent sous-estimé mais crucial pour favoriser l'innovation au sein des entreprises est la gestion stratégique des carrières de ses employés. La façon dont une organisation structure et gère les parcours professionnels de ses collaborateurs peut avoir un impact significatif sur leur motivation, leur engagement et leur capacité à innover. Selon les recherches menées par M. Evans et coll. (2019), des stratégies de gestion des carrières axées sur le développement des compétences, l'autonomie dans le travail et la reconnaissance des talents individuels favorisent un environnement propice à l'innovation. Par exemple, les initiatives telles que les programmes de formation continue, les possibilités d'évolution interne et l'encouragement à prendre des initiatives peuvent stimuler la créativité des employés. Une étude de J. Wang et al. (2020) a démontré que les entreprises qui mettent l'accent sur la gestion dynamique des carrières ont tendance à générer un plus grand nombre d'idées novatrices et à les mettre en œuvre plus

efficacement. Cependant, la gestion des carrières ne se limite pas seulement à l'aspect individuel. Les auteurs S. Zhang et coll. (2018) ont souligné l'importance des mécanismes organisationnels dans la création d'une culture d'entreprise favorable à l'innovation. Des structures de gestion horizontale, des processus de communication transparents et une promotion de la diversité favorisent un environnement où les idées nouvelles sont accueillies et mises en valeur. Il est clair que la gestion des carrières joue un rôle crucial dans la promotion de l'innovation au sein des organisations. Les pratiques visant à développer les compétences, à encourager l'autonomie et à créer une culture d'entreprise propice à la créativité s'avèrent être des leviers essentiels pour stimuler l'innovation et maintenir la compétitivité dans un monde en constante évolution. Par ailleurs, l'innovation et la gestion des carrières ne sont pas seulement des éléments distincts, mais interagissent de manière synergique pour stimuler le développement du personnel. Les preuves scientifiques et les travaux d'auteurs reconnus mettent en lumière cette dynamique, soulignant l'importance de cultiver un environnement où ces facteurs sont intégrés pour soutenir la croissance individuelle et la performance organisationnelle. Sommes toutes, la gestion des carrières et l'évolution du personnel sont des éléments clés pour le succès organisationnel. Les théories et les idées présentées par des auteurs tels que Schein, Drucker, Guest, Buckingham et Coffman offrent des perspectives importantes pour guider les stratégies de gestion des ressources humaines et maximiser le potentiel des individus au sein des organisations.

2. Approches méthodologiques

2.1. Démarche méthodologique, échantillonnage, hypothèses et mesures des variables

L'étude porte sur le secteur de la microfinance de l'UEMOA pour la période allant de 2006 à 2015. L'échantillon comprend globalement 30 Très petites entreprises (TPE), 51 Petites Entreprises (PE), 29 Moyennes Entreprises (ME) et 5 Grandes Entreprises (GE) pour un Total de 115 unités. Le tableau suivant donne une répartition géographique des entités sélectionnées. Les entités sont globalement concentrées à Brazzaville avec 33 unités pour près de 28% de l'échantillon, ensuite vient la ville de Pointe-Noire avec 26 unités pour près de 23% et en fin la ville de Dolisie avec près de 10% de l'échantillon. Les grandes villes concentrent plus de 60% des unités sélectionnées dans la mesure où elles initient des pratiques d'innovation et leur impact sur les axes de valeur.

La base de données : L'accessibilité à la base de données des PME-PMI de L'Institut national de la statistique (INS) a été rendu possible grâce aux contrats de partenariat que le laboratoire d'Économie et de Gestion de l'Université Marien Ngouabi de Brazza et l'INS pour aider les étudiants à approfondir certaines recherches sur des données déjà disponibles. C'est à travers ce contrat de partenariat que nous avons pu accéder aux données relatives au recensement des très petites, petites, moyennes industrie et Artisanat. L'accès à cette base nous permis d'étudier les modalités des politiques d'innovation dans les PME-PMI ainsi que leurs impacts sur les axes créateurs de valeur comme la Gestion des ressources humaines, l'efficacité productive et commerciale, l'inclusion des TIC, etc.

2.2. Modélisation empirique :

Le recours à des modèles et des méthodes d'estimation spécifiques lorsque la variable endogène est qualitative binaire est lié au fait que le modèle linéaire général ne peut pas s'appliquer dans ce contexte.

$$y_i = a_0 + a_1 x_i + \varepsilon_i \text{ avec } i = \text{variant de } 1, \dots, n$$

y_i = une variable endogène (variable à expliquer) qui prend les valeurs. « 1 » = si l'individu i réussit à l'examen et « 0 » dans le cas contraire. x_i = une variable exogène (variable explicative). a_0 et a_1 = les paramètres à estimer.

On peut alors en déduire la probabilité que l'agent choisisse A, ce qui donne : $Prob(Y_i^* \geq 0) = Prob(y_i = 1) = Prob[\alpha + \beta x_i + \lambda z_i + u_i \geq 0] = Prob[u_i \geq -(\alpha + \beta x_i + \lambda z_i)]$

Si la distribution de la variable aléatoire u_i est symétrique, on peut écrire :

$$Prob(y_i = 1) = Prob(u_i < \alpha + \beta x_i + \lambda z_i).$$

Le modèle probit est une fonction de répartition de la loi normale. On suppose que variable aléatoire u_i suit une loi normale centrée et réduite. Soit Φ et ϕ respectivement la fonction de répartition et la de la loi normale centrée et réduite. Le terme F est la fonction de répartition de la variable aléatoire u_i .

L'ensemble de ces résultats peut être généralisé dans le cas d'un modèle à k variables. La probabilité (P_i) dépend de la distribution du terme de l'erreur u_i du modèle de décision, nous pouvons alors distinguer trois cas Probit, Logit et Gombit. Si la fonction de répartition de l'erreur suit une loi normale on utilise le Probit. Si la fonction de répartition de l'erreur suit une loi logistique, on utilise le Logit. Dans ce cas d'étude nous avons adopté la modélisation logistique, car les test montrent que la fonction de répartition de l'erreur suit une loi logistique. Le Modèle logistique théorique est : $GCP = F(PGC, PQT)$.

Les hypothèses de recherches sont :

H-1 : *une Politique d'innovation axée sur la Gestion des carrières a une influence significative positive sur le plan de carrière et la motivation du personnel ;*

H-2 : *une Politique d'innovation axée sur la qualité au travail a une influence significative sur le renforcement des capacités et le professionnalisme ;*

Nous avons adopté une démarche hypothético-déductive en s'appuyant sur des modèles d'équation structurelles. Les hypothèses de la recherche sont exposées ci-dessous.

Dans cette étude nous avons procédé à l'utilisation de modèle d'équation linéaire simultanée ou les systèmes d'équations structurelles. **Le Modèle théorique-1 : $GCP = F(PINi)$**

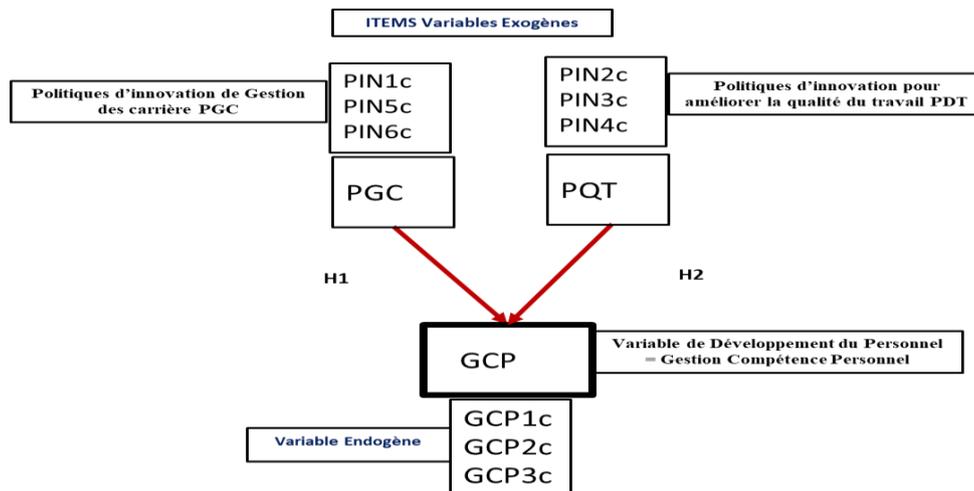
Le PINi désigne l'ensemble des formes d'innovation (i) ayant une possibilité d'impacter sur les variables étudiées à savoir : Gestion de la capacitation du personnel (GCP) ; Ainsi, nous avons étudié

les ITEMS définissant chaque variable afin d'en tirer une logique linéaire qui a permis une estimation des variables.

2.3. Choix des variables et modèle d'analyse

La variable dépendante qui définit ici le développement du personnel est notée GCP « Gestion de la capacitation du personnel ». Les variables indépendantes sont : PGC « Politique d'innovation de gestion des carrières du personnel » ; PQT « Politique d'innovation de gestion de la qualité du personnel ».

Pour chaque variable on définit un certain nombre d'items ou sous-variables sensés le définir, cela est aussi valable pour les variables indépendantes que pour la variable dépendante. L'analyse exploratoire nous permettra de confirmer la dimension de contribution de chaque ITEM sur la variable qu'elle définit. A la suite nous avons procédé par une analyse confirmatoire pour discuter sur les hypothèses. Dans l'analyse, nous avons étudié successivement l'influence de chaque politique d'innovation sur chaque axe de valeur (H1 et H2). Le schéma d'analyse se présente comme suit :



La variable dépendante est notée GCP « *Gestion des Compétence du personnel* ». Les variables indépendantes relatives à la dimension des politiques d'innovation sont : PGC « Politique d'innovation de gestion des carrières » et PQT « politique d'innovation sur la qualité au travail ». Pour chaque variable on définit un certain nombre d'items ou sous-variables sensés le définir, cela est aussi valable pour les variables indépendantes que pour la variable dépendante. L'analyse exploratoire nous permettra de confirmer la dimension de contribution de chaque ITEM sur la variable qu'elle définit. A la suite nous avons procédé par une analyse confirmatoire pour discuter sur les hypothèses. Dans l'analyse, nous avons étudié successivement l'influence de chaque politique d'innovation sur chaque axe de valeur (H1-1 et H1-2).

2.4. Echantillonnage et mesure des variables

Les variables de politiques d'innovation pouvant impacter sur le développement du personnel sont énumérer dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : ITEM des variables de politiques d'innovation indépendantes

Politique d'innovation axée sur la qualité au travail du Personnel (PQT)	
ITEMS	Variables indépendantes
PIN2	Politique d'innovation en matière de segmentation du marché
PIN3	Politique d'innovation en matière de distribution des produits
PIN4	Politique d'innovation axée sur les techniques productives
Politique d'innovation axée sur la Gestion des Compétences du Personnel (PGC)	
ITEMS	Variables indépendantes
PIN1	Politique d'innovation en matière de gestion du personnel
PIN5	Politiques d'innovation axée sur Formation du Personnel sur les TIC
PIN6	Politiques d'innovation axée sur la Qualification du personnel en TIC
Développement du personnel	
ITEMS	Variables Dépendantes
GCP1	Plan de carrière et motivation du personnel
GCP2	renforcement de capacité et Professionalisme

Sources : Base de données Auteur

La dynamique de développement du personnel définit par les ITEMS de la variable gestion des plans de carrière du personnel sont : la politique de motivation du personnel ; le plan de carrière, politique de renforcement des capacités.

Tableau 2 : Hypothèses et conditions de confirmation

Hypothèse H1 et sous Hypothèses	Signe attendu	seuil de 5%
H-1 : le développement du personnel axée sur la motivation et la plan de carrière dépend des innovations en matières de gestion des compétences et de l'environnement de travail du personnel		
H1-1 : Politique d'innovation axée sur la Gestion des compétences (PGC) a une influence significative Positive sur le plan de carrière et la motivation du personnel	+	oui
H1-2: Politique d'innovation axée sur la qualité au travail (PQT) a une influence significative Positive sur le plan de carrière et la motivation du personnel	+	oui
Hypothèse H2 et sous Hypothèses	Signe attendu	seuil de 5%
H-2 : le développement du personnel axée sur sur le renforcement des capacités et le professionnalisme dépend des innovations en matières de gestion des compétences et de l'environnement de travail du personnel		
H2-1 : Politique d'innovation axée sur la Gestion des compétences (PGC) a une influence significative Positive sur le renforcement des capacités et le professionnalisme	+	oui
H2-1 : Politique d'innovation axée sur la qualité au travail (PQT) a une influence significative Positive sur le renforcement des capacités et le professionnalisme	+	oui

3. Analyse des Résultats et Discussion des hypothèses

3.1. Analyse des résultats

On a supposé dans l'analyse des résultats, deux dimensions dans l'application des politiques d'innovation. La première, concerne l'application de la politique d'innovation orientée sur le plan de carrière et la gestion des compétences qui prends en compte les variables PIN₁, PIN₅ et PIN₆. La deuxième concerne l'application des politiques d'innovations qui comprend les variables PIN₂, PIN₃ et PIN₄. Ainsi, l'analyse de l'influence de ces politiques d'innovation sur le développement du personnel comprenant : la Gestion des plans de carrière du personnel (GCP1) et le Renforcement des capacités professionnelles du personnel (GCP2), nous fournit des informations de la contribution de l'innovation sur le développement du personnel. Ce qui nous mène aux modèles de régressions logistiques suivantes.

Modèle de régression -1 : $GCP1 = F(PIN_1, PIN_5, PIN_6)$

Modèle de régression -2 : $GCP1 = F(PIN_2, PIN_3, PIN_4)$

Modèle de régression -3 : $GCP2 = F(PIN_1, PIN_5, PIN_6)$

Modèle de régression -4 : $GCP2 = F(PIN_2, PIN_3, PIN_4)$

Tableau 3 : Résultats régression Modèle_1

Logistic regression		Number of obs		=		115	
Log likelihood = -28.027961		LR chi2(3)		=		53.27	
		Prob > chi2		=		0.0000	
		Pseudo R2		=		0.4873	
GCP1	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]		
PIN1	2.046265	.6986629	2.93	0.003	.6769106	3.415619	
PIN5	.3229685	1.360078	0.24	0.812	-2.342736	2.988673	
PIN6	3.320472	1.301394	2.55	0.011	.7697872	5.871158	
_cons	-4.651568	1.159721	-4.01	0.000	-6.92458	-2.378557	

Le coefficient de détermination de la régression Logistique ($Pseudo R^2 = 0,4873$) indique que 48,73 % des fluctuations de la probabilité de la variable de Développement du personnel (GCP1) relative à « plan de carrière et motivation du personnel » sont expliquées par les variables de politiques d'innovation relative à la Gestion des compétences du personnel (PGC).

Les résultats montrent que le 2/3 des politiques d'innovation axées sur la Gestion des compétences du personnel (PGC) ont un impact positif significatif sur le développement du personnel relatif à la dimension plan de carrière et motivation du personnel (GCP1).

Tableau 4 : Résultats régression Modèle_2

Logistic regression		Number of obs		=		115	
Log likelihood = -26.734534		LR chi2(3)		=		55.86	
		Prob > chi2		=		0.0000	
		Pseudo R2		=		0.5109	
GCP1	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]		
PIN2	.8506893	1.045046	0.81	0.416	-1.197563	2.898942	
PIN3	2.481796	.8209751	3.02	0.003	.872714	4.090877	
PIN4	2.275934	.8111397	2.81	0.005	.6861292	3.865738	
_cons	-3.333397	.5438804	-6.13	0.000	-4.399383	-2.267411	

Le coefficient de détermination de la régression Logistique ($Pseudo R^2 = 0,51$) indique que 51 % des fluctuations de la probabilité de la variable de Développement du personnel (GCP1) relative à « *Plan de carrière et la motivation du personnel* » sont expliquées par les variables de politiques d'innovation relative à la variables *qualité au travail du personnel* (PQT).

Les résultats montrent que le 2/3 des politique d'innovation axée sur *qualité au travail du personnel* (PQT) ont un impact positif significatif sur le développement du personnel relatif à la dimension *plan de carrière et motivation du personnel* (GCP1).

Globalement au ragrd des deux tableau précédents, on a déduit que les politiques d'innovation axée sur *la qualité au travail du personnel* (PQT) et la *gestion des compétence du personnel* (PGC) ont une influence significative positive sur le développement du personnel orienté dans la *gestion des plan de carrière et la motivation du personnel* (GCP1).

Tableau 5 : Résultats regression Modèle_3

Logistic regression		Number of obs	=	115		
		LR chi2(3)	=	41.93		
		Prob > chi2	=	0.0000		
Log likelihood = -37.940034		Pseudo R2	=	0.3559		

	GCP2	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]

	PIN1	2.519725	.6704665	3.76	0.000	1.205635 3.833815
	PIN5	-1.111498	.986459	-1.13	0.260	-3.044922 .8219261
	PIN6	2.250288	.9582673	2.35	0.019	.3721187 4.128457
	_cons	-2.609081	.5190463	-5.03	0.000	-3.626393 -1.591769

Le coefficient de détermination de la régression Logistique ($Pseudo R^2 = 0,356$) indique que 36 % des fluctuations de la probabilité de la variable de Développement du personnel (GCP2) axé sur « *Renforcement des capacités et professionnalisme* » sont expliquées par les variables de politiques d'innovation relative la *gestion des compétence du personnel* (PGC).

Les résultats montrent que le 2/3 des politique d'innovation axée sur la *gestion des compétence du personnel* (PGC) ont un impact positif significatif sur le développement du personnel relatif à la dimension « *Renforcement des capacités et professionnalisme* » (GCP2).

Tableau 6 : Résultats regression Modèle_4

Logistic regression		Number of obs	=	115		
		LR chi2(3)	=	66.31		
		Prob > chi2	=	0.0000		
Log likelihood = -25.749402		Pseudo R2	=	0.5629		

	GCP3	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]

	PIN2	2.79084	1.350271	2.07	0.039	.1443579 5.437322
	PIN3	2.843245	.8295425	3.43	0.001	1.217371 4.469118
	PIN4	1.800379	.8541552	2.11	0.035	.1262659 3.474493
	_cons	-3.139079	.5080728	-6.18	0.000	-4.134883 -2.143275

Le coefficient de détermination de la régression Logistique ($Pseudo R^2 = 0,56$) indique que 516 % des fluctuations de la probabilité de la variable de Développement du personnel (GCP2) relative au « *Renforcement des capacités et professionnalisme* » sont expliquées par les variables de politiques d'innovation relative à la variables *qualité au travail du personnel* (PQT). Les résultats montrent que le 3/3 voir 100% des politique d'innovation axée sur *qualité au travail du personnel* (PQT) ont un impact positif significatif sur le développement du personnel relatif à la dimension *Renforcement des capacités et professionnalisme* (GCP2).

Au termes, les politiques d'innovation axées sur la qualité du personnel au travail comme les investissement en matériaux, la qualité des relations sociales et le climat sociale contribue fortement au développement du personnel, ce qui par ricochet impact les performances en termes de productivité du travail. Cette situation relève de l'environnement entrepreneuriale des PME et PMI.

Aun total, l'ensemble des modèles de régression logistiques présentes une bonne qualité de prédiction pour un pourcentage supérieur a 55% (voir les courbe ROC en annexe)

3.2. Discussion des hypothèses

Au regards des résultats, l'hypothèse H1, selon laquelle : « *le développement du personnel axée sur la motivation et la plan de carrière dépend des innovations en matières de gestion des compétences et de l'environnement de travail du personnel* » est confirmée a 66%. Ce rapport provient des résultats de la régression logistique modèle 1 et 2 montrent quatre dimension d'influence positive et significative). Donc, le développement du personnel en matière de motivation et de plan de carrière dans les PME et PMI, dépendent fortement des pratiques d'innovation en matières de gestion des compétence et de l'amélioration des conditions de travail qui impactent la qualité de le productivité au travail.

Des chercheurs comme Herzberg (1968) et Deci et Ryan (1985) ont souligné l'importance des facteurs motivants intrinsèques pour stimuler l'engagement des employés. De plus, les travaux de Davenport (1998) et de Lawler III (2003) mettent en évidence l'impact positif des initiatives novatrices de gestion des compétences sur la performance individuelle et organisationnelle.

Les avancées dans les études sur la qualité de vie au travail, notamment celles de Hackman et Oldham (1976) et de Parker et al. (2017), démontrent la corrélation entre des conditions de travail améliorées et une productivité accrue. Ainsi, l'adoption de pratiques innovantes dans ces domaines peut renforcer la motivation des employés et favoriser le développement de leur carrière, entraînant une amélioration significative de la productivité au sein des PME et PMI.

Par rapport a l'hypothèse H2, selon laquelle : « *le développement du personnel axée sur sur le renforcement des capacités et le professionnalisme dépend des innovations en matières de gestion des compétences et de l'environnement de travail du personnel* » est confirmée plus de 80 %. L'analyse de la regression logistique, montre une influence significative positive de cinq variables par rapport à la variables dépendante « développement du personnel » relative au renforcement des capacités et au

professionnalisme du personnel. Donc, les pratiques d'innovations en matières de gestion des compétence et de 'amélioration des conditions de travail dans les PME et PMI. Ce résultats est prouvés par certains auteurs Battist et Deakins (2017); Chesbrough (2003), Christensen et al (2005). Ces derniers montré dans leurs études comment l'innovation managériale contribue au renforcement des capacités et pa la suite la productivité au travail du personnel.

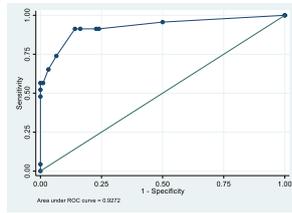
4. Conclusion

En somme, l'investissement dans des politiques d'innovation a un impact significatif sur le développement professionnel des employés dans les PME-PMI au Congo Brazzaville. Les entreprises qui encouragent l'innovation et le développement des compétences de leurs employés sont mieux positionnées pour prospérer dans un environnement économique en constante évolution. Les implications managériales nécessitent un engagement continu des dirigeants pour soutenir une culture de l'innovation et investir dans le développement des ressources humaines.

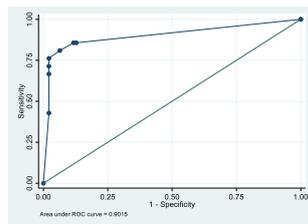
En outre, pour maximiser leur impact, il est essentiel que les managers comprennent les défis spécifiques et adoptent des stratégies adaptées à la réalité de ces entreprises pour encourager l'innovation et favoriser le développement des compétences des employés

Etats Annexes

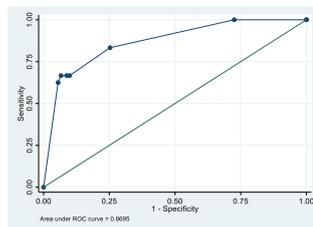
Annexe 1 : qualité du modèle_1



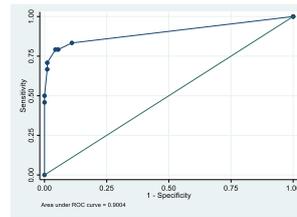
Annexe 2 : qualité du modèle_2



Annexe 3 : qualité du modèle_3



Annexe 4 : qualité du modèle_4



5. Références Bibliographique

1. Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 77-87.
2. Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press.
3. Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press.
4. Christensen, J. F., Olesen, M. H., & Kjær, J. S. (2005). The industrial dynamics of Open Innovation Evidence from the transformation of consumer electronics. *Research Policy*, 34(10), 1533-1549.
5. Cohen, J., & Nguyen, T. (2021). Investing in human capital: The role of employer-provided training. *Labour Economics*, 71, 102003.
6. Greenhaus, J. H., & Callanan, G. A. (2006). *Encyclopedia of Career Development*. Sage Publications.
7. Inkson, K., Gunz, H. P., Ganesh, S., & Roper, J. (2012). *Boundaryless Careers: Bringing Back Boundaries*. OUP Oxford.
8. Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
9. Mongo M (2012), Les déterminants de l'innovation dans les services: une analyse à partir des formes d'innovation développées, WP, GATE, Lyon St Etienne
10. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
11. OCDE (2005), La mesure des activités scientifiques et technologiques. *Principes directeurs pour le recueil l'interprétation des données sur l'Innovation*. Manuel d'Oslo, 3ème édition, Paris.
12. OCDE. (2022). *Skills Outlook 2022: Learning for Life*. OECD Publishing.
13. Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press.
14. Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Routledge

15. Shipton H., West M.A., Dawson J., Birdi K., Patterson M. (2006), « HRM as a predictor of innovation », *Human Resource Management Journal*, vol 16, n°1, p.3-27.
16. Tidd, J., Bessant, J., et Pavitt, K. (2014). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. 3rd edition, Chichester, John Wiley & Sons Ltd.
17. Wang, C., Chen, K.-Y., & Chen, S.-C. (2018). How Innovation Strategy Affects Employees' Skill Development: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *Sustainability*, 10(8), 2686.
18. West, M. A. et Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In M. A. West e J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 3-13). Chichester: Wiley
19. Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*.
20. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum.
21. Davenport, T. H. (1998). Putting the Enterprise into the Enterprise System. *Harvard Business Review*.
22. Lawler III, E. E. (2003). *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy*. Jossey-Bass.
23. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*.
24. Parker, S. K., et al. (2017). Enhancing Work Engagement: The Roles of Psychological Capital, Authentic Leadership, and Work-Life Balance. *Journal of Work and Stress*.