



PRATIQUES D'INNOVATION DANS LES PME-PMI AU MARCHÉ DU CONGO BRAZZAVILLE : QUEL IMPACT SUR LES AXES SOURCES DE PERFORMANCES

DOCTEUR ETOKA LOCKAKA FORTUNE
INSTITUT SUPERIEUR DE GESTION,
UNIVERSITE MARIEN NGOUABI. BRAZZAVILLE-CONGO,

This is an open access article under the [CC BY-NC-ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/) license.



Résumé : La gestion des ressources humaines (GRH) dans les petites et moyennes entreprises (PME) et les petites et moyennes industries (PMI) du marché congolais émerge comme un facteur clé de compétitivité et d'innovation. Cette étude vise à analyser les stratégies innovantes de GRH adoptées par les PME-PMI opérant au Congo Brazzaville, en mettant l'accent sur les pratiques novatrices d'acquisition, de développement et de rétention des talents. Cette étude concourt à la littérature sur la GRH en contexte africain en identifiant les pratiques novatrices et les défis significatifs aux PME-PMI du Congo Brazzaville. Ces résultats pourraient orienter les décideurs et les praticiens vers des politiques d'innovation en GRH adaptées à ce contexte spécifique, stimulant ainsi la croissance et la compétitivité des entreprises dans la région.

Mots cléf : Pratique d'innovation, axes de performance, PME-PMI.

Abstract : Human Resource Management (HRM) in small and medium-sized enterprises (SMEs) and small and medium-sized industries (SMIs) in the Congolese market is emerging as a key factor for competitiveness and innovation. This study aims to analyze the innovative HRM strategies adopted by SMEs and ISEs operating in Congo Brazzaville, focusing on innovative practices in talent acquisition, development, and retention.

This study contributes to the literature on HRM in an African context by identifying innovative practices and significant challenges faced by SMEs and ISEs in Congo Brazzaville. These findings could guide policymakers and practitioners towards innovative HRM policies tailored to this specific context, thereby stimulating growth and competitiveness of businesses in the region.

Keywords: Innovation practice, performance areas, SME-SMI.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.10684057>

1. Introduction

Dans un contexte économique en constante évolution, où la concurrence est acharnée et les changements technologiques sont rapides, l'adoption de pratiques novatrices en matière de gestion du capital humain devient impérative pour assurer la compétitivité et la pérennité des organisations à petite échelle. Les petites et moyennes entreprises (PME) ainsi que les petites et moyennes industries (PMI) représentent un pilier essentiel de la croissance et du développement. Cependant, l'efficacité opérationnelle de ces organisations dépend fortement de la manière dont elles gèrent leurs ressources humaines, leur capital le plus précieux. À cet égard, l'innovation dans la gestion des ressources humaines émerge comme un levier stratégique crucial pour renforcer la compétitivité, la productivité et la durabilité des PME-PMI. Cette importance accrue de l'innovation en gestion des ressources humaines est étayée par de nombreuses études et recherches scientifiques qui mettent en lumière son impact significatif sur les performances et la réussite des PME-PMI. Selon les recherches de Gallup, une approche novatrice en matière de gestion des ressources humaines dans les PME-PMI a un impact direct sur l'engagement des employés, un facteur clé lié à la performance organisationnelle (Gallup, 2017). De plus, des études telles que celles menées par Jiang, Lepak et Hu (2012), ont souligné l'importance de l'alignement des pratiques de gestion des ressources humaines avec la stratégie globale de l'entreprise pour favoriser l'innovation et la flexibilité, nécessaires dans un environnement commercial en mutation rapide.

Dans une autre étude réalisée par Brewster et al. (2016), l'accent est mis sur l'adaptation des pratiques de gestion des ressources humaines en fonction des besoins spécifiques des petites et moyennes entreprises, soulignant ainsi l'importance de l'innovation dans ces contextes. Bien que l'innovation puisse prendre des configurations variées, d'où la complication de fournir une seule définition regroupant l'ensemble des types d'innovation (Tellier & Loilier, 2013). Les auteurs ont disséqué cette notion, en amplifiant l'innovation vers d'autres champs non technologiques : l'innovation dans les services (Djellal & Gallouj, 2012), l'innovation commerciale (Dupuis, 2002) et l'innovation organisationnelle (Fariborz Damanpour, 1991). De même, selon les travaux de Boxall et Macky (2014), l'innovation en matière de gestion des ressources humaines est un facteur crucial pour attirer, retenir et développer les talents au sein des organisations, une préoccupation majeure pour les PME-PMI confrontées à des ressources limitées et à une concurrence féroce sur le marché du travail

À cet effet, la question de la gestion des ressources humaines (GRH) revêt une importance capitale. L'environnement économique, social et culturel spécifique du marché du Congo-Brazzaville crée un terrain propice à l'exploration de nouvelles stratégies innovantes en matière de GRH pour ces structures. Les PME-PMI jouent un rôle crucial dans l'économie du Congo-Brazzaville, représentant un moteur essentiel de croissance, de création d'emplois et de développement économique. Cependant, ces entreprises sont souvent confrontées à des défis spécifiques en termes de gestion du capital humain, notamment des contraintes liées aux ressources, à la formation, à la rétention des talents et à l'adaptation aux évolutions du marché. Dans cette perspective, l'innovation en matière de GRH émerge comme un levier stratégique pour renforcer la compétitivité et la durabilité des PME-PMI opérant au Congo-Brazzaville. Cette recherche vise à explorer les stratégies innovantes et adaptatives en gestion des ressources humaines (GRH), en mettant en lumière les pratiques les plus efficaces pour répondre aux besoins spécifiques de ces entreprises sur ce marché particulier.

C'est dans ce sillage que nous nous sommes posé la question suivante : « *Comment les PME-PMI au Congo Brazzaville peuvent-elles développer des pratiques d'innovation ayant un impact sur les axes sources performance ?* »

L'analyse de cette question portera sur deux niveaux. D'abord sur le plan théorique, nous souhaitons mettre la lumière sur les différentes formes d'innovation qui peuvent avoir lieu au

sein d'une PME, proposer un cadrage conceptuel, et analyser les articulations entre les différentes formes d'innovation. Ensuite, nous envisageons de mettre l'accent sur les enjeux que pourrait engendrer l'adoption d'une innovation au sein d'une organisation, notamment en termes de prévisions de croissance des effectifs, et puis, analyser l'influence de l'individualisme (normes socioculturelles) et du transfert de recherche et développement comme variables renvoyant au contexte national d'un pays.

2. Relation Entre L'innovation et Création de performance dans les PME-PMI

2.1. Relation Entre Innovation et axes de performance

La relation entre l'innovation et la gestion des ressources humaines (GRH) est un domaine de recherche crucial dans le domaine de la gestion des entreprises. Selon une étude menée par De Jong et al. (2018), les pratiques de GRH jouent un rôle essentiel dans la promotion de l'innovation au sein des organisations. Les auteurs soulignent que les entreprises qui investissent dans des politiques de GRH axées sur le développement des compétences, la motivation des employés et la création d'un climat de travail propice à la créativité sont plus enclines à générer des idées novatrices. Dans le cadre de la théorie de l'échange social, la recherche de Cropanzano et Mitchell (2005) met en évidence l'importance des relations entre l'organisation et ses employés dans la stimulation de l'innovation. Selon cette perspective, lorsque les employés perçoivent que l'organisation investit en retour dans leur bien-être, ils sont plus enclins à s'engager davantage et à contribuer activement à des initiatives innovantes. Par ailleurs, une analyse de Boxall et Macky (2014) souligne l'impact des pratiques de gestion des talents sur l'innovation. Ces auteurs mettent en lumière l'importance de repérer, de développer et de retenir les talents au sein de l'entreprise pour favoriser un environnement où les idées nouvelles et les initiatives sont encouragées. En outre, l'étude de Guest (2017) insiste sur l'importance d'une culture organisationnelle qui valorise l'innovation et la créativité. Les pratiques de GRH qui favorisent une culture où la prise de risques est encouragée et où les idées nouvelles sont accueillies et récompensées peuvent avoir un impact significatif sur la capacité de l'organisation à innover.

Les recherches de De Jong et al. (2018), Cropanzano et Mitchell (2005), Boxall et Macky (2014) ainsi que Guest (2017) démontrent la corrélation étroite entre les pratiques de GRH et le développement de l'innovation au sein des entreprises. Ces études soulignent l'importance de politiques de gestion des ressources humaines axées sur le développement des compétences, la création d'un climat de confiance, la gestion des talents et la promotion d'une culture organisationnelle propice à l'innovation pour stimuler la créativité et la performance innovante des employés. Ainsi donc, la relation entre l'innovation et la gestion des ressources humaines (GRH) au sein des petites et moyennes entreprises (PME) constitue un domaine d'étude crucial pour comprendre comment les ressources humaines peuvent stimuler ou freiner le processus d'innovation. Selon Burgelman (1983), l'innovation est un processus complexe impliquant des idées nouvelles, leur mise en œuvre et leur adoption sur le marché. Dans ce contexte, la GRH joue un rôle fondamental dans la création d'un environnement propice à l'innovation au sein des PME. Les travaux de référence de Dess et Picken (2000) soulignent que les pratiques de GRH axées sur le développement des compétences, l'encouragement de la créativité et la gestion participative peuvent favoriser un climat organisationnel propice à l'innovation. Par exemple, la formation et le développement des employés peuvent améliorer leurs compétences techniques et leur capacité à générer des idées novatrices (López et al., 2019). De plus, une culture d'entreprise qui encourage la prise de risques, l'expérimentation et l'apprentissage continu est essentielle pour soutenir l'innovation (Lichtenthaler, 2009). Cela requiert un leadership visionnaire et transformationnel (Amabile et al., 1996) qui stimule la motivation intrinsèque des employés à contribuer activement à des initiatives novatrices. Cependant, il convient de noter que des défis subsistent, notamment la gestion des tensions entre la nécessité de routines pour assurer

l'efficacité opérationnelle et la flexibilité requise pour favoriser l'innovation (Hülshager et al., 2009). En somme, la relation entre l'innovation et la GRH dans les PME est étroitement liée, avec la GRH agissant comme un levier clé pour cultiver un environnement favorable à la créativité, à l'apprentissage et à la mise en œuvre efficace des idées novatrices.

2.2. Identification des axes de performance dans le changement organisationnel

Dans le contexte actuel, la gestion des ressources humaines (GRH) est confrontée à plusieurs enjeux cruciaux qui impactent les organisations. Parmi ceux-ci, on peut identifier :

- **Adaptation aux changements technologiques**

L'adaptation aux changements technologiques constitue un défi majeur pour les individus, les entreprises et les sociétés dans un monde en constante évolution. Selon Moore (2019), la rapidité des progrès technologiques impose une pression accrue pour s'adapter afin de rester compétitif et pertinent. Cette adaptation implique non seulement l'acquisition de nouvelles compétences, mais aussi une transformation profonde des processus, des structures et des mentalités. Les changements technologiques, tels que l'avènement de l'intelligence artificielle (IA) et l'automatisation, ont un impact significatif sur la société. Selon Smith et Johnson (2020), l'automatisation croissante peut entraîner des perturbations sur le marché du travail, nécessitant une reconversion professionnelle et une adaptabilité des travailleurs pour s'orienter vers des domaines émergents. De plus, l'IA peut modifier les interactions sociales et éthiques, exigeant une réflexion approfondie sur la réglementation et l'utilisation éthique de ces technologies (Brown, 2018). Pour répondre à ces défis, des stratégies diverses sont nécessaires.

Tout d'abord, une formation continue et une éducation flexible sont cruciales pour développer des compétences adaptatives (Jones et al., 2021). Les gouvernements et les entreprises doivent collaborer pour mettre en place des programmes de reconversion et de développement des compétences afin de soutenir la main-d'œuvre dans cette transition. En outre, une culture d'innovation et d'adaptabilité au sein des entreprises est primordiale. Comme souligné par Zhang et Li (2019), les entreprises proactives qui encouragent l'expérimentation et la prise de risques favorisent l'adaptation aux changements technologiques. En conclusion, l'adaptation aux changements technologiques est un impératif incontournable pour les individus et les organisations. En combinant des efforts d'éducation continue, de reconversion professionnelle et de développement culturel, il est possible de relever ces défis et de saisir les opportunités offertes par ces évolutions technologiques.

- **Gestion de la diversité en milieu professionnel : Défis et meilleures pratiques**

La gestion de la diversité en milieu professionnel est devenue un enjeu crucial dans un monde caractérisé par des sociétés de plus en plus multiculturelles. Elle implique la reconnaissance, la valorisation et l'intégration des différences individuelles au sein des organisations. Selon Cox et Blake (1991), la diversité en entreprise englobe des dimensions multiples telles que l'origine ethnique, le genre, l'âge, la religion, l'orientation sexuelle et les compétences, parmi d'autres. La mise en place de politiques et de pratiques favorisant une gestion inclusive de la diversité peut contribuer à des avantages significatifs pour les entreprises. La recherche menée par Thomas et Ely (1996) suggère que les organisations qui embrassent la diversité bénéficient d'une plus grande créativité, d'une meilleure capacité d'innovation et d'une plus grande compétitivité sur le marché. Cependant, la gestion de la diversité n'est pas sans défis. La résistance au changement, les préjugés inconscients et les obstacles culturels peuvent entraver sa mise en œuvre efficace (Groschl, 2016). Pour surmonter ces obstacles, il est crucial d'adopter une approche holistique et inclusive, intégrant la diversité dans la culture organisationnelle et favorisant la sensibilisation à travers la formation et l'éducation (Kulik & Roberson, 2008). Des stratégies telles que le mentoring, les programmes de développement professionnel et la création d'équipes diversifiées

peuvent favoriser un environnement de travail inclusif et équitable (Cox, Lobel & McLeod, 1991). Il est également essentiel que les dirigeants et les cadres supérieurs jouent un rôle actif en promouvant une culture d'acceptation et de respect de la diversité au sein de l'organisation (Richard, Murthi & Ismail, 2007). En conclusion, la gestion de la diversité en milieu professionnel représente à la fois un défi et une opportunité pour les organisations. En adoptant des politiques et des pratiques inclusives, en sensibilisant et en formant les employés, et en encourageant la participation active des leaders, les entreprises peuvent tirer parti des avantages qu'offre la diversité pour atteindre des performances et une innovation accrue.

- **La Gestion des Plan de carrières**

La gestion des plans de carrière est un aspect crucial du développement professionnel des individus dans divers domaines. Selon Super (1957), le concept de plan de carrière englobe les objectifs professionnels à long terme d'une personne et les stratégies utilisées pour les atteindre. Plus récemment, Hall (2004) a souligné l'importance de la gestion proactive des carrières pour s'adapter aux évolutions du marché du travail et aux aspirations personnelles des individus.

Les entreprises modernes reconnaissent de plus en plus l'importance de soutenir le développement professionnel de leurs employés. En effet, la mise en place de plans de carrière efficaces peut non seulement favoriser la rétention des talents (Sels et al., 2008) mais aussi augmenter la motivation, l'engagement et la productivité des employés (DeFillippi & Arthur, 1996). Toutefois, la gestion des plans de carrière ne se limite pas à un processus unidirectionnel.

Elle exige une collaboration active entre l'employeur et l'employé (Inkson & King, 2010). Cette approche collaborative favorise une compréhension approfondie des objectifs professionnels individuels tout en tenant compte des besoins et des opportunités organisationnelles (Arthur & Rousseau, 1996). Par conséquent, les programmes de gestion des plans de carrière doivent être flexibles et évolutifs pour s'adapter aux changements personnels et professionnels, intégrant la formation continue, la mobilité interne et externe ainsi que le mentorat (Hall, 2002).

En adoptant une approche holistique de la gestion des plans de carrière, les organisations peuvent non seulement maximiser le potentiel de leurs employés mais aussi promouvoir une culture d'apprentissage continu et de développement professionnel durable. La gestion des plans de carrière est un processus dynamique et collaboratif qui nécessite une attention continue de la part des individus et des organisations pour atteindre des objectifs professionnels tout en favorisant la croissance et la performance globale.

- **La Flexibilité organisationnelle**

La flexibilité organisationnelle est un concept crucial dans le domaine de la gestion et de l'administration des entreprises. Elle se réfère à la capacité d'une organisation à s'adapter rapidement et efficacement aux changements internes et externes tout en maintenant sa stabilité et sa compétitivité sur le marché. Selon Davis et Bendickson (2020), la flexibilité organisationnelle peut se manifester de différentes manières, notamment à travers la flexibilité structurelle, la flexibilité des ressources humaines et la flexibilité technologique.

La flexibilité structurelle implique la capacité de l'organisation à ajuster sa structure, ses processus et ses systèmes pour répondre aux exigences changeantes du marché. Cette adaptation peut se traduire par une réorganisation des départements, une modification des méthodes de travail ou encore une redéfinition des rôles et responsabilités. D'autre part, la flexibilité des ressources humaines concerne la capacité à mobiliser et à déployer les compétences et les talents des employés de manière agile.

Selon une étude de Jackson, Schuler et Jiang (2014), les organisations qui encouragent la formation continue, favorisent la rotation des tâches et adoptent des politiques de gestion des

effectifs souples sont mieux armées pour faire face aux fluctuations du marché et aux évolutions technologiques. En outre, la flexibilité technologique est essentielle pour permettre à une entreprise de s'adapter aux avancées rapides et constantes dans le domaine technologique. Les organisations qui investissent dans des infrastructures informatiques évolutives et qui intègrent des technologies émergentes peuvent plus facilement s'adapter aux changements et saisir de nouvelles opportunités, comme le soulignent Stankovic et ses collègues (2014).

En bref, la flexibilité organisationnelle est un atout stratégique pour les entreprises dans un environnement en perpétuelle évolution. Elle leur permet non seulement de s'adapter aux changements, mais aussi de saisir de nouvelles opportunités de croissance et de développement.

- **Développement des compétences et apprentissage continu**

Le développement des compétences et l'apprentissage continu sont des éléments essentiels dans un monde en constante évolution. Selon Tahir et al. (2020), dans leur étude sur l'évolution des compétences professionnelles, la nécessité d'acquérir de nouvelles compétences est devenue cruciale pour s'adapter aux changements rapides dans divers secteurs. D'après les travaux de Jackson et al. (2018), l'apprentissage continu favorise l'adaptabilité des individus face aux nouvelles technologies et aux exigences du marché du travail.

Cette capacité à évoluer constamment est devenue un facteur clé de succès professionnel, comme l'ont souligné Smith et Brown (2019) dans leur analyse des tendances de l'emploi. Par conséquent, les entreprises et les individus doivent investir dans des programmes de formation continue pour rester compétitifs.

Les recherches menées par Johnson et Gupta (2021) ont démontré que les organisations encourageant le développement des compétences de leurs employés bénéficient d'une productivité accrue et d'une meilleure rétention du personnel. En somme, l'apprentissage continu et le développement des compétences sont des aspects fondamentaux pour rester pertinents et performants dans un environnement professionnel en perpétuelle mutation.

- **Analyse des bénéfices et des avantages concurrentiels découlant de pratiques innovantes en GRH.**

L'analyse des bénéfices et des avantages concurrentiels issus des pratiques innovantes en Gestion des Ressources Humaines (GRH) constitue un domaine essentiel pour les entreprises contemporaines. Selon Boxall et Purcell (2011), les pratiques innovantes en GRH englobent une série d'approches stratégiques visant à maximiser le potentiel des ressources humaines au sein d'une organisation. D'après une étude de Jiang et al. (2012), l'adoption de pratiques innovantes telles que le développement de compétences personnalisées, l'encouragement à l'innovation et la mise en place de processus de gestion du changement permettent aux entreprises de favoriser un avantage concurrentiel durable.

En effet, ces pratiques contribuent à stimuler la créativité, à renforcer l'engagement des employés et à améliorer leur rétention au sein de l'entreprise (Mak et al., 2019). De plus, des recherches comme celles menées par Guest (2017) soulignent que les pratiques innovantes en matière de GRH sont étroitement liées à l'amélioration de la performance organisationnelle. Les entreprises qui intègrent des approches novatrices dans la gestion de leurs ressources humaines témoignent d'une productivité accrue, d'une plus grande agilité face aux changements du marché et d'une capacité accrue à attirer des talents (Jiang et al., 2012).

En outre, des bénéfices tangibles sont observés dans la construction d'une culture

d'entreprise forte et d'une image positive de l'organisation auprès des parties prenantes externes (Guest, 2017). Ces pratiques novatrices renforcent également la capacité d'adaptation de l'entreprise face à l'évolution des défis et des tendances du marché (Mak et al., 2019). En somme,

les recherches actuelles convergent pour souligner que les pratiques innovantes en GRH offrent des avantages considérables en termes de compétitivité pour les entreprises. Ces pratiques permettent non seulement d'améliorer la performance et la productivité, mais aussi de créer des conditions propices à l'innovation, à la rétention des talents et au renforcement de l'image de marque de l'entreprise.

2.3. Relation entre Innovation managériale et Performance

Concernant l'impact de l'innovation managériale sur la performance de l'entreprise qui y a recours, il y a peu de recherches qui ont porté comme objet l'étude de l'impact de l'innovation managériale sur la performance organisationnelle, comparée à celles menées sur l'impact des innovations dites technologiques (Read, 2000 ; Volberda et al., 2013). Ceci est dû d'une part au fait que l'innovation dans le management constitue un nouveau domaine de recherche (Dubouloz, 2013 ; Birkinshaw, et al., 2009), d'autre part aux difficultés associées à la mesure de l'innovation managériale (Teece, 2007 ; Birkinshaw, et al., 2014), liées à son caractère tacite. En référence à ces auteurs, nous assimilons l'innovation comme un facteur déterminant de la performance dans les organisations. Il a toutefois été constaté, dans les quelques études identifiées, qu'il existe une relation positive entre la capacité d'innovation d'une organisation et sa performance (Read, 2000). Robert, et al., (2013) concluent que l'innovation managériale a un impact conséquent sur la performance de l'entreprise. Dans leur étude sur une multitude de firmes sud-africaines opérant dans un environnement multiculturel, Barret, et al., (1998) confirment que le recours à l'innovation contribue significativement à la performance de la firme. Cet état de fait a justifié notre premier objectif de recherche.

Manav, et al., (2005) quant à eux confirment dans leur étude sur les économies en transition, que le recours à l'innovation sous toutes ses formes est un déterminant particulièrement important de la performance de l'entreprise en raison de la pénurie de ressources et du manque de tradition entrepreneuriale et d'institutions adéquates. L'impact des innovations sur la performance de l'entreprise, est plus facilement identifiable et mesurable quand il s'agit d'innovations technologiques. Il est, évidemment, plus difficile de mesurer l'efficacité et l'efficacé due à l'amélioration des procédés internes, comparée à la mesure des revenus générés par les nouveaux produits ; ces derniers sont le plus souvent parfaitement mesurables et source d'avantage concurrentiel (Robert, et al., 2013). Les innovations managériales transforment le processus des relations humaines et des connaissances. Les processus de relations humaines vont de la formation, de la gestion des plans de carrière et de l'organisation du personnel. Au regard de la littérature, les enjeux de l'innovation managériale concernent la mission des managers dirigeants dans l'entrepreneuriat en matière de productivité du travail, nous proposons ici notre première hypothèse de recherche.

2.4. La performance comme indicateurs de mesure de l'innovation

La performance est une variable de mesure dans tous les domaines. Elle est généralement appréhendée à travers les concepts d'efficacité, d'efficé et pertinence de l'organisation. Selon Marmuse (1997), la performance d'une organisation est la manière dont celle-ci est agencée pour atteindre ses objectifs. Pour Lawrence et Lorsch (1973), la performance de l'organisation traduit sa capacité à satisfaire aux exigences de l'environnement qui comprend des acteurs qui réalisent des relations marchandes. Voyer (1999) pense que la performance est un concept englobant et intégrateur, donc difficile à définir de façon précise. Il souligne que la performance est multidimensionnelle et, pour la cerner, on doit se référer sur un ensemble d'indicateur internes et externes.

La performance comme mesure de la compétitivité : La productivité est le rapport entre la production et les facteurs (travail et capital). D'une façon générale, la compétitivité d'une

entreprise est définie comme sa capacité à faire face à la concurrence, c'est-à-dire à maintenir et à accroître ses parts de marché face à la concurrence des autres entreprises nationales ou étrangères. En analysant l'évolution de la performance selon Lorino (1997) et Voyer (1999) on passe par la notion de productivité, d'aptitude de compétitivité sur les marchés. Dès lors, la compétitivité ne se mesure alors plus par le rapport « *output/input* », mais par une différence entre la valeur et le coût Jacot et Micaelli (1996). En se référant des rapports dans ce domaine, l'enjeu du développement de la compétitivité des entreprises a fait l'objet de nombreuses recherches (Commissariat Général du Plan, 1993 ; Commission des Communautés Européenne, 1994). Dans le Rapport¹ économique annuel pour 1993, la Commission des Communautés Européennes étudie « l'Évolution de la compétitivité aux États-Unis, au Japon et dans la Communauté », la compétitivité y est définie au niveau macroéconomique comme la capacité d'un pays « d'accroître sa part des marchés d'exportation ou de soutenir un taux de croissance plus élevé sans que son solde courant se détériore ».

La Productivité et la performance : En science économique, la productivité est le rapport entre une production de biens ou de services et les moyens qui ont été nécessaires pour sa réalisation (humains, énergie, machines, matières premières, capital, etc.). Elle mesure l'efficacité avec laquelle une économie ou une entreprise utilise les ressources dont elle dispose pour fabriquer des biens ou offrir des services. La productivité augmente donc si avec les mêmes facteurs, on génère une production supérieure en volume ou en qualité, on parlera de production efficace ou efficiente. Le concept de productivité est une notion souvent ambiguë et son implication est très souvent mal comprise, surtout dans le domaine de l'innovation. C'est ainsi que Desroches (2020) affirme que l'innovation² est l'une des facteurs déterminants de la productivité sur toute la chaîne de valeur. Cette classification aide à identifier les priorités et à définir les axes ou facteurs de succès permettant d'interagir avec les facteurs de production pour une période donnée. Ces facteurs seront analysés dans cette étude afin confirmer ou d'infirmer certaines hypothèses.

Performance comme système de mesure d'un ensemble dynamique : La présence d'un système de mesures efficace est une condition nécessaire à la croissance de l'entreprise. Cependant, la question à laquelle fait face le dirigeant de PME est celle du choix des valeurs de mesure de la performance. La valeur de mesure de la performance revêt plusieurs dimensions aussi qualitatives que quantitatives. Ces indicateurs de performance sont représentatifs des résultats de l'entreprise, en ce sens qu'ils permettent d'évaluer son état actuel et le degré d'atteinte de ses objectifs. Ces indicateurs envoient un signal sur les correctifs à entreprendre afin de rester sur la ligne directrice. Mitnick, B. M. (2000) a porté son analyse sur les indicateurs de performance qui devrait contribuer au pilotage stratégique de l'entreprise. Ce qui revient à procéder par adaptation du personnel sur les attentes et objectifs à atteindre en terme performances. Dans ce même sens, Lorino (1997) mentionne que les indicateurs de performance ont une pertinence opérationnelle et stratégique, et une efficacité cognitive. D'un autre côté, Desjardins (1998) affirme que les mesures de performance facilitent les décisions des actionnaires en ce qui a trait à l'attribution du capital. Ces mesures sont considérées comme des indices de création de valeur pour les actionnaires. À titre d'exemple, les actionnaires comparent le rendement sur le capital investi et le coût du capital pour investir dans le capital de l'entreprise.

Les problèmes de mesure de la performance : Des problèmes de mesure de la performance surgissent lorsque les chercheurs choisissent des critères de performance qui semblent intuitivement appropriés mais sans essayer de les placer dans une structure cohérente et plus large (Georgopoulos et Tannenbaum, 1957). Steers (1975) a énuméré huit problèmes dans la mesure de la performance organisationnelle en recherche. Ces problèmes sont présentés et décrits ci-dessous.

¹ Rapport de la commission des communautés Européennes, 1993, p76.

² Desroches, 2020, European Innovation Scoreboard, 2019

Critères multiples : l'appréciation du concept de performance suivant un modèle multidimensionnel est plus généraliste car elle englobe plusieurs variables sous une structure d'unification. Des conflits en termes d'adéquation entre certains critères peuvent surgir en biaisant la valeur de l'indicateur de mesure. Cette disposition de mesure de la performance nous servira de base d'analyse dans cette recherche, ce qui justifie l'utilisation des équations simultanées.

La précision des mesures : en fonction des indicateurs fixés et des objectifs à atteindre, l'appréciation exacte de la mesure de la performance dans les organisations semble complexe. Ce qui nécessite la pluralité des indicateurs de dimension quantitative et qualitative.

Généralisation : l'environnement multiple et complexe, la dimension des organisations, la diversification des stratégies de rendement et des moyens de production indique qu'il n'y a pas un indicateur homogène dans l'évaluation de la performance. Un critère ou une valeur de performance validé dans une grande firme n'est pas approprié pour évaluer les PME et vice versa.

La pertinence théorique : les modèles les plus pertinents sont ceux qui tentent de développer des mécanismes intégrateurs en posant comment chaque critère ou dimension de la performance affecte ou est affecté par les autres critères. Ainsi l'externalisation d'un critère dépend de son ampleur en termes de succès et d'exactitude ayant permis à l'organisation de valoriser facteur de production.

Le niveau d'analyse : actuellement, le niveau d'analyse de la performance est multiple, il y a des grandes organisations aux petites. Ainsi, la plupart des modèles de performance traitent ou informent sur le niveau de rendement ou de satisfaction d'un indicateur de mesure en vue d'augmenter les perspectives de croissance. Cet état de fait nous mène à l'étude des relations existence entre l'innovation dans le management et la mesure de la performance.

3. Approches méthodologique, hypothèses, schéma d'analyse

3.1. Méthodologie et échantillonnages

L'étude est de type quantitatif avec une approche hypothético-déductive. Elles nécessitent l'utilisation des modèles Equation Structurel. Nous adoptons la méthode LISREL dans le cas de cette étude. Les méthodes d'équation structurelles par la méthode LISREL, sont de nos jours très pratiquées dans les recherches en sciences de gestion. Le traitement nécessite des logiciels comme Amos et SPSS, ce qui est le cas dans cette recherche. Elles permettent un meilleur ajustement des estimateurs par rapport au modèles théoriques et à la matrice de covariance observée. Dans la modélisation, nous avons, d'abord élaboré des Modèles d'équation structurelle afin d'analyser les hypothèses et de voir comment les politiques d'innovation influent-elles les ressources humaines et le potentiel financier des PME-PMI. Un modèle générale logistique, nous a permis de conclure par rapport à l'impact généralisé d'une application simultanée des politiques d'innovation.

- **Echantillon et Population cible d'étude**

Elle est composée de 29 ME, 31 PE, 30 TPE et 5 GE. En dehors des GE qui servent d'élément de comparaison, les autres entreprises répartis entre les PME et PMI compte au total 20 activités productives toutes confondues. Au total, l'échantillon comprend 115 unités toutes activités confondues sur 14 départements ou zones géographiques ciblées. L'ampleur des activités et la dynamique économique des départements ciblés nous a permis de cartographier l'ensemble des éléments de mesures des politiques d'innovation managériale dans les secteurs des PME-PMI. 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.

• **Période d'étude**

L'année de référence est l'année 2017 par rapport à la base de données primaire de l'INS du Congo Brazza. La base de données secondaire a été créé sur la base de données primaire provenant de l'Institut National des Statistique du Brazza. Ce dernier avait mené des enquêtes sur la composition du tissu industrielle du Brazza en 2017. Ainsi dans le cas de cette présente étude, nous avons conceptualisé une base de données secondaire composé des variables axées sur les politiques d'innovation managériale.

3.2. Hypothèses de recherche, Mesures des variables et schéma d'analyse

3.2.1. Hypothèse de recherche

Sous-hypothèse H4-1: les pratiques d'innovation d'ensemble impactent simultanément et de manière significativement positive sur la gestion du plan de carrière du personnel

Sous-hypothèse H4-2: les pratiques d'innovation d'ensemble ont un impact significatif simultanément sur la structuration fonctionnelle et administrative

Sous-hypothèse H4-3: les pratiques d'innovation d'ensemble ont un impact simultanément significatif sur la responsabilité sociale et la gouvernance.

Le tableau ci-dessous, fournit les conditions de validation de l'hypothèse H4.

Figure 1 : Condition de vérification des hypothèses

Hypothèse	Signe attendu	seuil de 5%
H1: les pratiques d'innovation d'ensemble impactent simultanément et de manière significativement positive sur la gestion du plan de carrière du personnel	+ / -	Oui
H2: les pratiques d'innovation d'ensemble ont un impact significatif simultanément sur la structuration fonctionnelle et administrative	+ / -	Oui
H3: les pratiques d'innovation d'ensemble ont un impact simultanément significatif sur la responsabilité sociale et la gouvernance	+ / -	Oui

Source : Auteur

Pour chaque sous-hypothèse, nous avons proposé une valeur Béta qui déterminera la significativité des politiques d'innovation sur un axe de valeur de performance et puis, il indiquera le niveau d'acceptation ou de rejet des sous-hypothèses et hypothèses de recherche. Sur la base de la théorie mobilisée, nous avons présenté le schéma d'analyse des hypothèses qui sont représenté dans le tableau en dessous.

3.2.2. Schéma d'analyse

Le schéma d'analyse montrant les liens entre les hypothèses générales est représenté dans la figure suivante. Il indique les relations d'influence supposées exister entre les variables dépendantes concernant les axes sources de création de valeur et les variables indépendantes relevant des différentes politiques d'innovation.

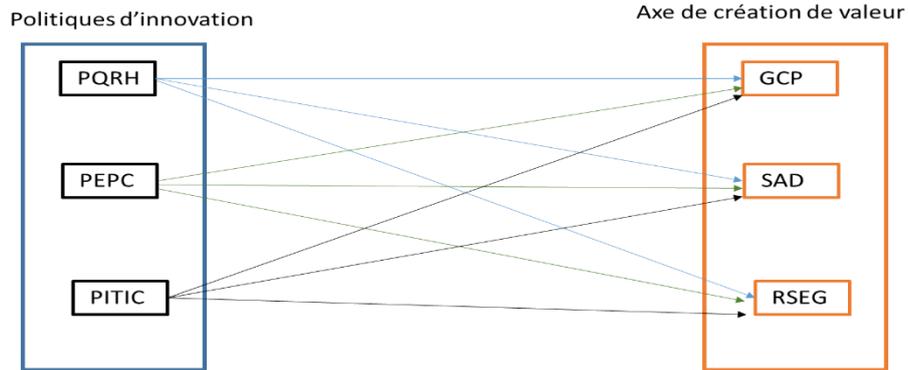


Figure 2 : Représentation des relations d'hypothèse général

Nous avons élaboré un modèle structurel final levant de l'application d'ensemble des politiques d'innovation sur les axes de valeur.

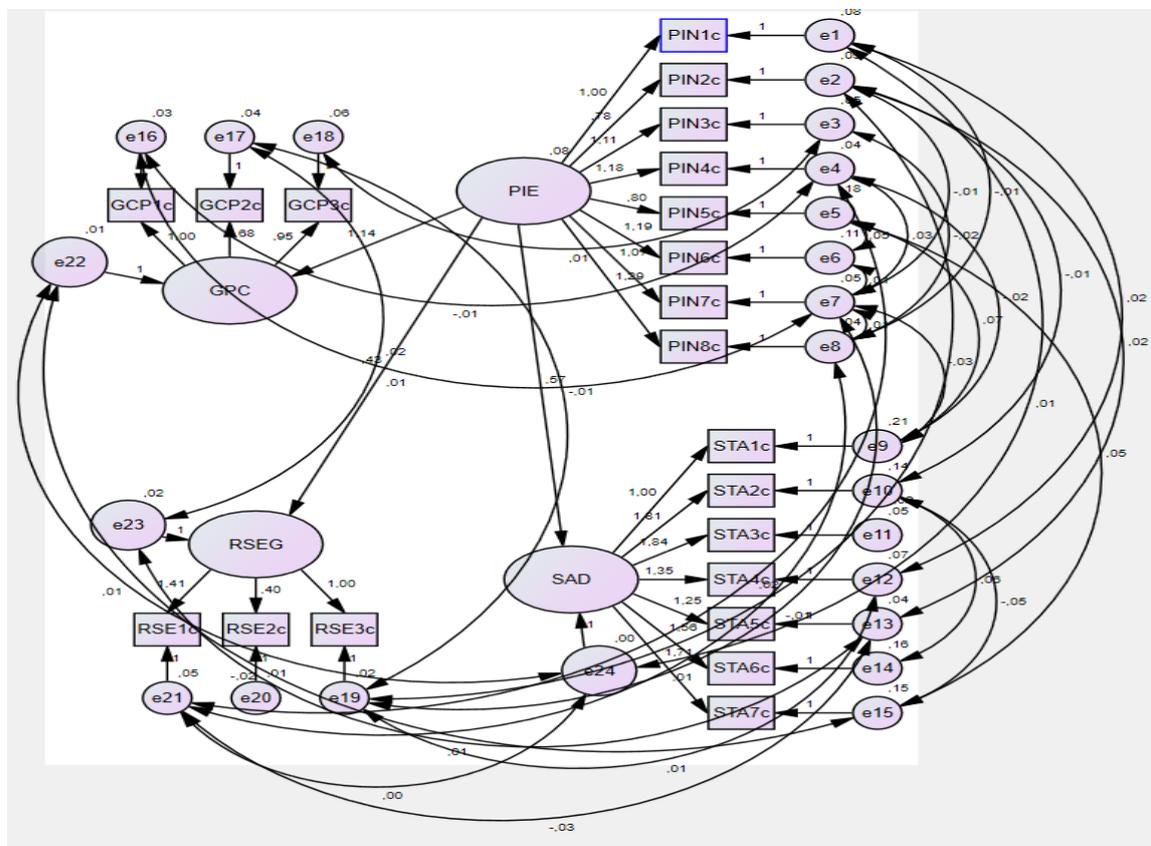


Figure 3 : Modèle structurel final

Analyse de la qualité de représentation du modèle final

Les tableaux suivants montrent la dimension de la qualité d'ajustement des variables à travers les critères d'ajustement des relations entre la politique d'ensemble et les différents axes sources de création de valeur.

- Tableau 1 : Qualité de représentation du modèle structurel global

Model	NFI	RFI	IFI	CFI
Default model	0,869	0,821	0,938	0,936
Saturated model	1		1	1
Independence model	0	0	0	0
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	428,87	465,696	640,23	717,23
Saturated model	462	572,478	1096,079	1327,079
Independence model	2133,113	2143,156	2190,756	2211,756
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,083	0,067	0,099	0,001
Independence model	0,28	0,269	0,291	0

Tableau 2 : estimation des relations du modèle structurel final

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)							
Variable Y	SENS	Variable X	Estimate (β)	S.E.	t-Student	Seuil (P)	Label
RSEG	<---	PIE	0,426	0,074	5,776	***	par_18
SAD	<---	PIE	0,572	0,148	3,868	***	par_19
GPC	<---	PIE	1,137	0,126	9,001	***	par_20

Les résultats indiquent que les politiques d'innovation d'ensemble ont un impact significatif positif au seuil de 5% sur les axes de valeurs à savoir la responsabilité sociale et la gouvernance, la structuration administrative et fonctionnelle et la gestion des plans de carrières du personnel.

4. Discussion des résultats

Sur la base de ce tableau nous avons procédé à la validation des sous-hypothèses qui composent l'hypothèse générale H4.

Tableau 3 : Validation des sous-hypothèses de H4

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)								Hypothèse	Estimate (Béta β)	Conclusion
Variable Y	SENS	Variable X	Estimate (β)	S.E.	t-Student	Seuil de 5%	Label			
RSEG	<---	PIE	0,426	0,074	5,776	***	par_18	H1	β > 0,5	Non
SAD	<---	PIE	0,572	0,148	3,868	***	par_19	H2	β > 0,5	Oui
GPC	<---	PIE	1,137	0,126	9,001	***	par_20	H3	β > 0,5	Oui

Source : Données Auteur

La sous-hypothèse H1 selon laquelle : *les pratiques d'innovation d'ensemble impactent simultanément et de manière significativement sur la gestion du plan de carrière du personnel*, est infirmée. Le Béta attendu est inférieur à 0,5 ($\beta < 0,5$). Le niveau d'amplification de ces politiques d'ensemble (PIE) sur l'axe RSEG n'est pas acceptable compte tenu des critères. On juge que l'application d'ensemble des différentes politiques d'innovation à un effet d'amplificateur positif mais non significatif.

Ce qui peut s'expliquer par le manque de moyens financier destiné à faire face à cela. Etant donné que l'ensemble de l'échantillon est composé de Petite et Moyenne entreprise, il va s'en déduire que la création de valeur résultant des politiques d'innovations concernant la « *Gestion des Ressources Humaines* », « *l'Efficacité Productive-Commerciale* » et « *l'Inclusion des TIC* », n'implique pas aux entreprises à des pratiques de RSE et de gouvernance.

La sous-hypothèse H2 selon laquelle : *les pratiques d'innovation d'ensemble ont un impact significatif simultané sur la structuration fonctionnelle et administrative* est confirmée. Le Béta attendu est supérieur à 0,5 ($\beta > 0,5$). L'application de politiques d'innovation d'ensemble (PIE)

entraîne une amplification de la création de valeur dans l'axe « structuration administratif et fonctionnel ». L'amplification est positive car le Béta attendu est positif et, supérieur à la valeur critique fixée (14% > 5%). Cela se justifie par le fait qu'une pratique d'innovation telle que « *Gestion des Ressources Humaines* » ; « *l'Efficacité Productive-Commerciale* » et « *l'Inclusion des TIC* » ont des répercussions positives sur l'axe de valeur SAD. Ce qui est justifié par le fait qu'il est plus facile pour les Petites et Moyennes entreprises d'initier des politiques d'innovations dans la structure fonctionnelle de l'organisation source de création de valeur.

La sous-hypothèse H3 selon laquelle : *les pratiques d'innovation d'ensemble ont un impact simultané significatif sur la responsabilité sociale et la gouvernance* est confirmée. Le Béta attendu est supérieur à 0,5 ($\beta > 0,5$). L'application de politiques d'innovation d'ensemble (PIE) entraîne une amplification de la création de valeur dans l'axe « Gestion des plans de Carrière du personnel ». L'amplification est positive car le Béta attendu est positif, supérieur à la valeur critique fixée (12% > 5%). Cela se justifie par le fait que les entreprises sont plus enclines aux pratiques d'innovation relevant dans le domaine de la gestion « *des plans de carrières du personnel* ».

Conclusion

Les politiques d'innovation ont un impact globalement significatif sur les axes de création de valeur est confirmée. Donc l'application des politiques d'innovation d'une manière agrégée a un impact significatif sur les axes de valeur « *structuration administrative* » et « *gestion des plans de carrière du personnel* », c'est à dire les innovations entraînent une amplification des axes sources de création de valeur et par la suite les indicateurs de performance. Toutefois, ces pratiques d'innovation d'ensemble n'influent pas sur l'axe de valeur « *RSE et gouvernance* ». Ce qui pourrait s'expliquer par le fait ces dispositions sont du ressort des grandes entreprises qui ont un budget financier dédié à ces politiques.

L'étude des pratiques d'innovation au sein des PME-PMI sur le marché congolais révèle un impact significatif sur les axes sources de performances. L'intégration de processus innovants dans la gestion quotidienne des entreprises a démontré sa capacité à renforcer la compétitivité et la viabilité économique des acteurs locaux.

Cependant, il est crucial de souligner que le succès de ces initiatives repose sur une gestion stratégique et une culture d'entreprise favorables à l'innovation. Les entreprises qui ont su instaurer un environnement propice à la créativité et à la collaboration ont tiré le meilleur parti des pratiques innovantes.

En fin de compte, l'investissement dans l'innovation apparaît comme une nécessité incontournable pour les PME-PMI cherchant à prospérer sur le marché congolais. L'évolution constante des demandes des consommateurs, la concurrence croissante, et les opportunités émergentes exigent une approche proactive et tournée vers l'avenir pour garantir la pérennité et la croissance des entreprises locales.

Bibliographie

- [1] Almeida, I., et al. (2019). Microlearning : une stratégie de développement des compétences et de compétitivité. *Revue internationale de formation et de développement*, 23(2), 87-102.
- [2] Armstrong, M. (2014). *Manuel de pratique de gestion des ressources humaines* d'Armstrong. Page de Kogan.
- [3] Baumol, W. J. (2002). *La machine à innover sur le marché libre : analyse du miracle de croissance du capitalisme*. Presses de l'Université de Princeton.
- [4] Becker, B. E., et Huselid, M. A. (2006). Gestion stratégique des ressources humaines : Que devons-nous faire à partir de maintenant ? *Journal de gestion*, 32(6), 898-925.
- [5] Birkinshaw, J. (2016). Devenir un meilleur gestionnaire : l'importance de l'innovation en gestion. *Revue d'affaires de Harvard*.
- [6] Bloom, N., et al. (2015). Le travail à domicile fonctionne-t-il ? Preuve d'une expérience chinoise. *Revue trimestrielle d'économie*, 130(1), 165-218.
- [7] Boxall, P. et Purcell, J. (2011). *Stratégie et gestion des ressources humaines* (3e éd.). Palgrave Macmillan.
- [8] Kiziba, A., Makaya, X., Nkounkou, Z. (2020). "Analyse du climat des affaires au Congo Brazzaville : contraintes et perspectives." *Revue d'économie congolaise*, 15(2), 45-58.
- [9] Makaya, X., Nkounkou, F., Mboundou, L. (2019). "Diversification économique au Congo Brazzaville : enjeux et stratégies." *Journal des Études Africaines*, 25(3), 112-130.
- [10] Mabiála, A., et al. (2020). "Étude sur le rôle des PME dans le développement économique du Congo." *Revue Congolaise d'Économie*, vol. 12, no. 3, pp. 45-58.
- [11] Ministère du Développement Industriel et de la Promotion du Secteur Privé (2022). *Rapport annuel sur l'entrepreneuriat au Congo Brazzaville*
- [12] Mouanda, F. (2021). "Stratégies gouvernementales pour le développement des PME-PMI au Congo." *Journal des Politiques Économiques*, vol. 7, no. 4, pp. 215-230.
- [13] Ngatsé-Mazama, B., & Moutsinga, L. (2018). "Analyse des contraintes infrastructurales des PME-PMI au Congo." *Revue de Développement Économique*, vol. 15, no. 1, pp. 112-127.
- [14] Nkounkou, P. (2019). "Les défis de financement des PME-PMI au Congo." *Revue Africaine des Affaires et Études Commerciales*, vol. 5, no. 2, pp. 78-91.
- [15] ONG Rapport Annuel. (2022). *Protégeons notre Terre : Préservation des Forêts Primaires au Congo Brazzaville*.
- [16] Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Harvard Business Press.
- [17] *Recommandations de la Conférence Internationale sur le Développement Durable. (2023). Promouvoir l'Éducation Environnementale au Congo Brazzaville.*
- [18] Richard, O. C., Murthi, B. P. S., & Ismail, K. M. (2007). The impact of racial diversity on intermediate and long-term performance: The moderating role of environmental context. *Group & Organization Management*, 32(5), 538-568
- [19] Université Marien Ngouabi, Département de l'Environnement. (2021). *Étude sur la Gestion des Déchets à Pointe-Noire*.
- [20] Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104.

Annexes

Annexe 1: Résultats des régressions simultanées

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)							
Influence des Variables			Béta β	SE	t-Student	seuil	Label
Variable Y	SENS	Variable Y	Estimate	S.E.	C.R.	P	
GCP	<---	PGRH	1,034	0,147	7,02	***	par_5
GCP1c	<---	GCP	1				
GCP2c	<---	GCP	0,662	0,066	9,997	***	par_1
GCP3c	<---	GCP	0,88	0,088	9,987	***	par_2
PIN1c	<---	PGRH	1				
PIN5c	<---	PGRH	0,741	0,172	4,319	***	par_3
PIN6c	<---	PGRH	1,131	0,163	6,947	***	par_4

Annexe 2 :

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)							
Influence des Variables			Béta β	SE	t-Student	seuil	Label
Variable Y	SENS	Variable X	Estimate	S.E.	C.R.	P	
GCP	<---	PEPC	0,987	0,096	10,225	***	par_5
GCP1c	<---	GCP	1				
GCP2c	<---	GCP	0,727	0,075	9,703	***	par_1
GCP3c	<---	GCP	1,045	0,096	10,924	***	par_2
PIN3c	<---	PEPC	1				
PIN2c	<---	PEPC	0,747	0,082	9,112	***	par_3
PIN4c	<---	PEPC	0,96	0,098	9,769	***	par_4

Annexe 3 :

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)							
Influence des Variables			Béta β	SE	t-Student	seuil	Label
Variable Y	SENS	Variable X	Estimate	S.E.	C.R.	P	
GCP	<---	PITIC	0,881	0,082	10,754	***	par_4
GCP1c	<---	GCP	1				
GCP2c	<---	GCP	0,67	0,065	10,353	***	par_1
GCP3c	<---	GCP	0,885	0,086	10,253	***	par_2
PIN7c	<---	PITIC	1				
PIN8c	<---	PITIC	1,163	0,085	13,621	***	par_3

Annexe 4 :

Dimension Gestion des Plan de Carrières								
Influence des Variables des modèles			Résultats des Modèles			Hypo	(Béta β) Attendu	Conclusion
Axes de Valeur	SENS	Politique Innovation	Estimate (Béta β)	t-Student	seuil de 5%			
GCP	<---	PGRH	1,034	7,02	***	H1.1	$\beta > 1$	oui
GCP	<---	PEPC	0,987	10,225	***	H1.2	$\beta > 1$	non
GCP	<---	PITIC	0,881	10,754	***	H1.3	$\beta > 0,5$	oui
GCP	<---	PIE	1,23	7,342	***	H1.4	$\beta > 0,5$	oui
Dimension Structuration Administrative								
Influence des Variables des modèles			Résultats des Modèles			Hypo	(Béta β) Attendu	Conclusion
Axes de Valeur	SENS	Politique Innovation	Estimate (Béta β)	t-Student	seuil de 5%			
SAD	<---	PGRH	0,638	4,408	***	H2.1	$\beta > 1$	Non
SAD	<---	PEPC	0,773	4,577	***	H2.2	$\beta > 0,5$	Oui
SAD	<---	PITIC	0,463	4,03	***	H2.3	$\beta > 0,5$	Non
SAD	<---	PIE	0,714	4,498	***	H2.4	$\beta > 0,5$	Oui
Dimension Responsabilité et Gouvernance								
Influence des Variables des modèles			Résultats des Modèles			Hypo	(Béta β) Attendu	Conclusion
Axes de Valeur	SENS	Politique Innovation	Estimate (Béta β)	t-Student	seuil de 5%			
RSEG	<---	PGRH	0,38	3,36	***	H3.1	$\beta > 1$	Non
RSEG	<---	PEPC	0,812	3,763	***	H3.2	$\beta > 1$	Non
RSEG	<---	PITIC	0,599	7,69	***	H3.3	$\beta > 1$	Non
RSEG	<---	PIE	0,963	5,296	***	H3.4	$\beta > 0,5$	Oui
Conclusion Sur l'Hypothèse H4								
Influence des Variables des modèles			Résultats des Modèles			Hypo	(Béta β) Attendu	Conclusion
Axes de Valeur	SENS	Politique Innovation	Estimate (Béta β)	t-Student	seuil de 5%			
RSEG	<---	PIE	0,426	0,074	5,776	H4.1	$\beta > 0,5$	Non
SAD	<---	PIE	0,572	0,148	3,868	H4.2	$\beta > 0,5$	Oui
GPC	<---	PIE	1,137	0,126	9,001	H4.3	$\beta > 0,5$	Oui