

Les barrières à l'implication des Ressources Humaines dans les processus de l'Innovation Organisationnelle dans les collectivités locales algériennes

BEKHEDA Kouider¹, SEMAOUNE Khalissa²

Reçu le : 06/07/2019

Accepté le : 07/08/2019

Publié le : 10/10/2019

Résumé : La politique d'implication et d'innovation participative est considérée comme l'une des principales politiques des Ressources Humaines dans les organisations. L'objet de ce papier consiste à étudier le rôle des RH dans le processus de l'innovation organisationnelle dans les collectivités locales en Algérie, étant donné que ces dernières sont considérées comme des moteurs pour le développement économique territorial durable. Nous prenons, dans notre étude, le cas d'une grande commune dans la région d'Oran. Notre réflexion nous a amené à énoncer notre hypothèse de travail de la façon suivante : une gestion des ressources humaines collaborative impacte-t-elle positivement le processus de l'innovation organisationnelle dans des organisations caractérisées par une bureaucratie rigide, tels est le cas des collectivités locales algériennes ? Afin de vérifier notre hypothèse, nous avons mené une enquête à travers des entretiens auprès des cadres supérieurs et intermédiaires de la Commune. Les résultats de notre étude ont démontré, principalement, que la défaillance de la mise en œuvre d'une politique d'innovation participative revient à deux facteurs majeurs : manque de confiance entre les salariés et les membres de l'A.P.C ; et la défaillance de ces derniers en matière de Management.

Mots clés : Innovation organisationnelle, implication des RH, collectivités locales, barrières à la participation des salariés.

JEL Classification : D22, H76, J24, M54, O35

Abstract: Participatory innovation policy is considered as one of the main Human Resources policies in organizations. The study conducted in Algeria by (Khat & Rahmouni, 2016) confirmed the hypothesis of the contribution of HR 2.0, as a management model, in the process of organizational innovation. The purpose of this paper is to study the role of HR in the process of organizational innovation in local communities in Algeria. We take, in our study, the case of a local authority in the region of Oran. Our thinking has led us to state our hypothesis in the following way: does a collaborative human resources management positively impact the process of organizational innovation in organizations characterized by rigid bureaucracy; such is the case of Algerians local authorities? In order to verify our hypothesis, we conducted a survey through interviews with senior and middle managers of the municipality. The results of our study showed, mainly, that the failure of the implementation of a participatory innovation policy amounts to two major factors: lack of trust between the employees and the members of the Municipal Assembly; and the failure of the latter in terms of management.

Key words: Organizational innovation, HR involvement, local communities, obstacles of employee's participation.

JEL Classification : D22, H76, J24, M54, O35

¹ Doctorant, Université d'Oran 2, Algérie, bekheda.kouider@univ-oran2.dz. (Auteur correspondant)

² Maître de conférences HDR, Université d'Oran 2, Algérie, semaounekhal@gmail.com

Introduction

Ces dernières années, le souci de l'Etat algérien consiste à construire une économie hors hydrocarbures, une économie de production capable de garantir l'avenir des générations futures dans ce contexte de la mondialisation et de l'économie de marché. Cela suppose, selon nombreux économistes algériens, un changement d'état d'esprit par le rôle des collectivités locales à développer leurs ressources et leurs finances locales au sens du progrès social et économique. Les collectivités locales doivent occuper une place sur le plan économique afin de stimuler et de faire émerger une économie locale pour valoriser les ressources communales et pour répondre aux nouvelles exigences de la société. C'est là où se manifestent effectivement les bases d'une bonne politique locale pour le développement d'une économie hors hydrocarbures.

Les collectivités locales ne sont pas seulement un lieu où l'on prend des décisions d'ordre administratif, c'est aussi et surtout, une mission soumise à l'obligation des résultats dans le fonctionnement, la bonne gestion des ressources qui crée la valeur ajoutée et l'amélioration des politiques publiques pour une meilleure prise en charge des préoccupations et des besoins sociaux des populations qui sont à prendre en charge sérieusement aux fins de stabilisation socio-économique. Dans les collectivités locales, comme dans tous les secteurs d'activité, les impératifs de compétitivité conduisent de plus en plus les organisations à adopter des innovations organisationnelles. L'innovation dans le secteur public a été, plus ou moins, négligée dans le courant dominant des études sur l'innovation (Djellal, Gallouj, & Miles, 2013). L'idée dominante est que l'innovation est affaire d'industrie manufacturière (Gallouj, 2004).

Selon (Chrétien, Arcand, Tellier, & Arcand, 2005), plusieurs études ont cherché à établir une relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance des entreprises. La plupart de ces études ont été menées auprès de grandes entreprises. Les recherches sur la place de ces pratiques dans les collectivités locales sont moins développées.

Les Ressources Humaines de ces collectivités, quel que soit leur statut, se doivent d'accomplir leurs devoirs envers la société, exercer leurs responsabilités et posséder les capacités d'anticiper et d'innover. Les raisons des échecs identifiées dans la littérature sont nombreuses et ont majoritairement trait à la dimension humaine : manque de participation et d'implication des salariés, manque de soutien du management, manque de confiance des salariés comme des managers (Dubouloz, 2014).

L'objet de notre réflexion s'intègre dans cette problématique ; cette étude vise donc à comprendre le rôle des Ressources Humaines dans le processus de l'innovation organisationnelle et d'identifier les obstacles à sa réussite. Quelles sont les principales barrières à l'implication des RH dans les processus d'innovation organisationnelle dans les collectivités locales algériennes ? Telle est notre question centrale.

Pour répondre à cette question nous avons mené une analyse qualitative avec des entretiens semi-directifs auprès des cadres et des cadres intermédiaires d'une grande commune dans la région d'Oran -Algérie-. Le choix cette commune revient au fait qu'elle est classée parmi les cinq grandes communes du pays. Cette enquête a duré 16 jours, du 23 août au 8 septembre 2017.

Notre hypothèse de travail était énoncée de la manière suivante : une gestion des ressources humaines participative impacte-t-elle positivement le processus de l'innovation organisationnelle dans des organisations caractérisées par une bureaucratie rigide, tel est le cas des collectivités locales algériennes ?

Cet article est articulé autour de trois sections. La première section aborde la notion de l'innovation organisationnelle. La deuxième section traite le processus de l'implication des ressources humaines et son rôle dans l'innovation et la performance

des organisations. Nous nous sommes inspirés, dans ces deux sections, des travaux de (Amami , Maalej , & Bekri, 2014), (Djellal, Gallouj, & Miles, 2013), (Djellal & Gallouj, 2014), (Dubouloz, 2013), (Dubouloz, 2014), (Khiat & Rahmouni, 2016) et (Oubouali & Elfah, 2017). La troisième section est consacrée à l'étude empirique. Dans cette dernière section, nous avons présenté le terrain de l'étude, ainsi que notre démarche méthodologique et les principales caractéristiques de notre échantillon. La dernière partie de cette section est consacrée à la présentation et à la discussion des résultats de l'enquête. Dans la fin de cette section, nous proposons un certain nombre, non exhaustif, de recommandations pour la mise en œuvre d'une politique d'implication et d'innovation participative.

1. Innovation Organisationnelle

1.1 Concepts

Dans son sens le plus large, l'innovation est définie comme les nouvelles idées ou les nouveaux comportements adoptés par une organisation, se rapportant à un dispositif, un système, une politique, un programme, un produit ou un service.

L'innovation est un processus cumulatif. Bien que l'innovation apporte toujours quelque chose de nouveau à l'économie, les innovations sont, souvent, des étapes dans un long processus historique cumulatif (Lundvall, 2007).

Le terme d'innovation organisationnelle est utilisé, dans la littérature, de manière plus restrictive pour faire référence à un type spécifique d'innovation. De même, les travaux de Schumpeter (1934), qui représentent la trame fondatrice des réflexions sur l'innovation, distinguent cinq types d'innovations, dont l'innovation organisationnelle (Dubouloz, 2013).

Selon (Lundvall, 2007), Schumpeter a donné une définition plus large de l'innovation, ne se référant pas uniquement au changement technique. Il a également fait référence à de *nouvelles formes d'organisation* et ouverture de nouvelles sources de matières premières et de nouveaux marchés.

La distinction entre les innovations « produits » et les innovations « procédés », et d'autre part entre les innovations technologiques des innovations administratives, sont les typologies de l'innovation les plus connues (Dubouloz, 2013).

L'innovation « produit » comprend les nouveaux produits et services introduits à l'échelle de l'organisation, afin de répondre aux attentes de la demande. Elle est, la plupart du temps, tirée par le marché.

L'innovation de « procédés » réfère aux nouveaux éléments introduits dans les opérations de production. Elle vise à améliorer l'efficacité et l'efficience des procédés organisationnels. Pour ces innovations, l'accent est porté sur la façon dont le travail est réalisé au sein de l'organisation. L'innovation organisationnelle fait partie de la catégorie des innovations de procédés.

Les définitions des innovations technologiques et des innovations administratives proviennent des travaux d'Evan (1966)³. Les innovations technologiques sont reliées à la technologie et concernent le système technique. Les innovations administratives prennent place dans le système social de l'organisation. Elles concernent le recrutement, l'autorité, les récompenses et la structuration des tâches ou l'allocation de ressources. L'innovation organisationnelle fait partie de la catégorie des innovations non technologiques ou administratives (Dubouloz, 2013).

L'innovation organisationnelle de procédés est définie comme les nouvelles manières d'organiser le travail ou la façon dont les nouvelles formes organisationnelles

³ Cité par Sandra DUBOULOZ, (2013) L'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarité : une approche intégrative appliquée au Lean Management. Gestion et management. Université de Grenoble

sont introduites. L'innovation organisationnelle de procédés n'est pas dépendante des activités de Recherche et Développement (R&D). Elle est plus liée à la coordination des ressources humaines (Dubouloz, 2013).

Tableau (1) : L'innovation organisationnelle selon la typologie intégrée de Edquist *et al.*

INNOVATIONS		Typologie de Evan (1966)	
		Technologique	Administrative
Typologie de Abernathy & Utterback (1978)	Produit	INNOVATION PRODUIT	INNOVATION SERVICE
	Procédé	INNOVATION TECHNOLOGIQUE DE PROCEDE	INNOVATION ORGANISATIONNELLE DE PROCEDE

Source : (Dubouloz, 2013, p. 39)

L'innovation organisationnelle inclut les changements de formes organisationnelles et les systèmes et procédés organisationnels, tels que l'organisation des plannings de travail, la négociation collective ou la gestion du personnel.

Il existe plusieurs exemples d'innovations organisationnelles : le Management de la Qualité Totale (TQM), le système de production Toyota (*Lean Management* ou juste à temps - JIT), la structure divisionnelle et la comptabilité analytique. Le TQM comme le *Lean Management* ou Toyotisme sont reconnus comme des innovations organisationnelles et managériales majeures.

(Dubouloz, 2013) définit l'innovation organisationnelle comme étant : « *une innovation non technologique de procédés qui comprend des pratiques, outils, procédés, techniques, structures, organisationnels et managériaux, nouveaux pour l'entreprise qui les adopte et qui ont pour objectif d'améliorer l'efficacité et l'efficience des procédés organisationnels internes.* » (Dubouloz, 2013, p. 47)

Les innovations organisationnelles comprennent les modifications de structure et des processus d'une organisation en raison de la mise en œuvre des nouveaux concepts de gestion et de travail et pratiques (Amami , Maalej , & Bekri, 2014).

Les dimensions de l'innovation organisationnelle peuvent être examinées sous deux aspects :

1. l'étendue de l'innovation : les politiques, l'innovation administrative, le système, le processus, les produits, les services, et autres ;
2. la profondeur de l'innovation : l'importance, le degré d'influence, l'effet sur la rentabilité, et autres (Amami , Maalej , & Bekri, 2014).

L'innovation organisationnelle peut être définie, aussi, comme la nouveauté pour l'organisation elle-même. En effet, à partir du moment où les entreprises et leurs salariés perçoivent les pratiques, procédés ou structures comme étant nouveaux, ils peuvent être considérés comme des IO, peu importe que d'autres estiment qu'il s'agit de simples imitations (Dubouloz, 2014).

Pour (Oubouali & Elfah, 2017), l'innovation organisationnelle se réfère à la fois aux nouvelles formes d'organisation du travail, aux systèmes de gestion des connaissances, aux méthodes de mobilisation de la créativité des travailleurs et aux nouvelles formes de relations entre les entreprises et leur environnement économique.

1.2 Principales Différences entre Innovation Organisationnelle (IO) et Innovation technologique (IT)

D'un point de vue économique, l'innovation organisationnelle est moins coûteuse que l'innovation technologique, qui nécessite des dépenses en R&D souvent élevées. Le coût de l'innovation organisationnelle est difficile à évaluer, et il est lié à sa phase de mise en œuvre qui peut procurer des perturbations importantes. Les innovations technologiques sont plus coûteuses car elles consomment des ressources techniques et financières importantes alors que le coût direct des innovations organisationnelles est principalement lié aux dépenses de formation des acteurs impliqués.

Un autre critère, l'impact des innovations technologiques sur la performance des entreprises est plus clairement mesurable, et il est perçu comme supérieur et source d'avantage concurrentiel. En revanche, l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des procédés internes est difficile à mesurer (Dubouloz, 2013).

D'un point de vue social, l'innovation organisationnelle représente un défi interne puisqu'elle requiert des modifications parfois importantes dans le système social, telles que des réaffectations de tâches et de responsabilités. Elle affecte un plus grand nombre d'acteurs au sein de l'organisation et les interroge plus directement dans leurs propres activités car elle impose des changements dans leurs routines (Dubouloz, 2013).

L'innovation organisationnelle représente un processus collectif, long et complexe, lié à l'apprentissage et elle doit faire face à de nombreux obstacles internes.

Tableau (2) : Innovation organisationnelle versus innovation technologique
Une distinction par leurs attributs

Attributs	Innovation organisationnelle	Innovation technologique
AVANTAGE RELATIF	Economique	<ul style="list-style-type: none"> Nécessité de peu de ressources Effets importants sur la performance Possibilité de les protéger (brevets)
	Social	<ul style="list-style-type: none"> Effets importants sur la performance Possibilité de les protéger (brevets) Autonome : périmètre délimité, moindre challenge social
COMPATIBILITE	<ul style="list-style-type: none"> Très fortement « Path dependent » 	<ul style="list-style-type: none"> Moins fortement « Path dependent »
FACILITE	<ul style="list-style-type: none"> Difficile à tester 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilité de tester
OBSERVABILITE	<ul style="list-style-type: none"> Tacite Focus interne : amélioration des procédés internes 	<ul style="list-style-type: none"> Forte observabilité Focus externe : réponse à attente du marché
COMPLEXITE	<ul style="list-style-type: none"> Complexe à implémenter 	<ul style="list-style-type: none"> Cognitivement complexe

Source : (Dubouloz, 2013, p. 52).

2. Implication des RH dans le processus de l'innovation organisationnelle

Plusieurs auteurs ont démontré que les ressources humaines constituent un élément essentiel à la compétitivité et à la performance organisationnelle (Bayad, Arcand, Arcand, & Allani, 2004). La mobilisation des salariés et le développement et la mise en œuvre de leurs compétences sont des facteurs déterminants de la productivité dans les organisations.

La politique d'implication et d'innovation participative est considérée comme l'une des principales politiques des Ressources Humaines. La capacité de la hiérarchie à motiver ses collaborateurs et à construire un climat social favorable, en développant une confiance organisationnelle, constitue une clé pour la mobilisation des salariés (Peretti, 2016).

Dans leur article, (Chrétien, Arcand, Tellier, & Arcand, 2005) ont affirmé, à travers une étude quantitative par le biais d'un questionnaire destiné à 48 entreprises de gestion de projet dans la région de Québec, l'existence d'un lien positif entre le niveau d'implantation des pratiques de gestion des ressources humaines et la performance social, économique et financière de ces entreprises.

Nos jours sont marqués par le développement des systèmes d'innovation participative, dans les entreprises, afin de mobiliser la créativité des salariés. La performance de ces systèmes peut être mesurée par le taux de suggestion, le taux de participation, le taux d'application et l'économie réalisée (Peretti, 2016).

L'Innovation Collaborative permet de créer de nouvelles postures pour mobiliser l'intelligence collective. En encourageant le travail en équipe et les interactions, l'entreprise se place dans une dynamique positive. Le manager joue un rôle clé dans la réussite de ce processus. Il contribue au développement de la culture d'innovation par ses actions, ses qualités comportementales et son savoir-faire. Dans une logique de co-construction où se retrouvent des personnes aux profils, compétences et motivations hétéroclites, le manager doit se montrer à l'écoute, créer un climat de bienveillance pour encourager la liberté d'expression (Muriel, 2017).

Il est fortement conseillé à l'entreprise qui ne veut pas disparaître d'imaginer l'inimaginable. Elle doit mettre en place un processus créatif qui implique les collaborateurs à tous les niveaux avec des profils variés, en s'affranchissant des règles hiérarchiques et des silos entre départements (Tissot, 2017).

2.1 La dynamique d'innovation par apprentissage et la GRH

La firme dans l'approche évolutionniste est avant tout un lieu d'apprentissage et de routines. L'apprentissage concerne au moins autant l'organisation que l'agent, il se matérialise dans des routines organisationnelles permettant de mettre en œuvre des solutions efficaces aux problèmes se posant à la firme. L'apprentissage, phénomène central dans la constitution des compétences technologiques (innovations), demande en premier lieu des compétences individuelles, mais l'utilisation de ces compétences est conditionnée par la mise en œuvre d'une gestion efficace des RH (Arabi, 2009). Ainsi, la manière dont la connaissance technique s'acquiert s'accumule et se transmet entre individu au sein d'une même firme, dépend autant de la manière dont les ressources humaines, porteuses de compétences et productrices de savoir, sont gérées par la firme, qu'autant des compétences propres des individus. Les processus d'apprentissage, d'accumulation et de développement technologique (dynamique d'innovation) mettent en jeu des mécanismes et des outils de gestion des RH très complexes et diversifiés (Arabi, 2009).

Les innovations organisationnelles et plus précisément de GRH (nouveaux outils et instruments de gestion des compétences et des savoir-faire), constituent un préalable et des conditions incontournables pour la mise en œuvre d'une véritable dynamique d'innovation technologique.

Les pratiques RH, permettant de découvrir et d'exploiter les savoirs et les savoir-faire des collaborateurs dans l'organisation, peuvent conduire aux activités innovatrices (Amami, Maalej, & Bekri, 2014).

Il est conseillé, pour favoriser une dynamique d'innovation dans l'entreprise, d'avoir une vision stratégique des pratiques RH.

Pour stimuler la créativité et créer une dynamique d'innovation dans un environnement aussi difficile que hostile les managers se doivent de mobiliser toute l'intelligence dont ils disposent et ce en ayant recours à diverses pratiques de gestion des RH. Ces pratiques ont pour but de motiver, de stimuler et de valoriser les ressources humaines (compétences) (Arabi, 2009).

2.2 MRH et développement des Compétences dynamiques pour l'innovation (Djellal & Gallouj, 2014)

Les deux concepts : « Compétence » et « innovation » sont au cœur de la théorie économique, de la gestion des RH et de l'analyse stratégique.

Dans les économies contemporaines, il est important de prendre en compte et d'identifier les innovations non technologiques et les innovations sociales. « Innovation » et « compétence » sont deux concepts dépendants l'un de l'autre ; ils entretiennent en eux des relations réciproques complexes. « *Les ressources humaines (RH) entretiennent des liens évidents avec les dynamiques d'innovation* » (Djellal & Gallouj, 2014, p. 2).

Les compétences dynamiques permettent aux entreprises d'agir sur leurs compétences internes et externes afin de créer de nouveaux produits et processus pour faire face aux évolutions de l'environnement. Ainsi, les travaux ultérieurs intègrent d'autres formes d'innovation, tels que les innovations organisationnelles, les innovations marketing, les nouveaux business model, etc.

A l'inverse, dans le cas d'une innovation radicale dans l'environnement de la firme, les compétences de cette dernière pourraient devenir obsolètes. Dans ce cas, les firmes qui survivent sont celles qui possèdent des compétences dynamiques en mesure de faire face aux changements technologiques de l'environnement

En évoquant les mécanismes généraux orientés vers l'innovation organisationnelle, (Djellal & Gallouj, 2014) ont affirmé que les entreprises, qui ont pour objectif d'assurer leur flexibilité et de s'adapter au changement, ont mis en œuvre de nombreux dispositifs qui s'inscrivent dans l'identification entre l'innovation et les Compétences dynamiques. A ce propos, les auteurs ont avancé les deux points suivants : « 1) *il s'agit le plus souvent de dispositifs relevant du management des ressources humaines ;*

2) *ces dispositifs ont pour finalité, d'une manière directe ou indirecte, le changement et l'innovation organisationnelle au sens large* » (Djellal & Gallouj, 2014, p. 11).

La littérature évoque, parmi d'autres, les dispositifs suivants : les stratégies d'empowerment des employés (associées à la tolérance à l'échec et à la prise de risque), les boîtes à idées, les cercles de qualité, l'innovation participative et l'intrapreneuriat, les formules de travail flexibles, les dispositifs d'incitation et de récompense, les formes de communication et de participation, les stratégies d'apprentissage et de knowledge management.

Le Management des Ressources Humaines joue un rôle fondamental dans l'orientation des processus d'apprentissage, en facilitant certains types plus favorables que d'autres aux dynamiques de changement.

Les compétences non spécifiques peuvent être des sous-produits de pratiques de Management des Ressources Humaines tels que : l'enrichissement du travail, la délégation, l'implication des employés dans les processus de décision, la communication, etc. De ce fait, elles ne nécessitent pas nécessairement des investissements coûteux en programmes de formation.

Les Compétences Dynamiques sont décrites comme un « *modèle d'activité collective* » qui se repose sur les Ressources Humaines de l'entreprise ; c'est-à-dire leurs compétences, leurs connaissances, leurs aptitudes, leurs comportements interpersonnels. Ainsi, Le Management des Ressources Humaines joue un rôle fondamental dans la constitution, le développement et la mise en œuvre des CD.

Dans les organisations contemporaines, le MRH se trouve face à un défi d'établir « *un contexte organisationnel favorable à la prise d'initiative et au comportement entrepreneurial, en mesure de lutter contre les dangers de la rigidité* ».

2.3 Pratiques de la GRH et la capacité d'innover (Amami , Maalej , & Bekri, 2014)

La source de l'innovation « est la création d'une nouvelle idée ». Aujourd'hui, la dimension humaine apparaît comme la richesse principale dans les organisations. Les pratiques stratégiques de GRH peuvent conduire aux activités innovatrices, car ces pratiques permettent à l'entreprise de découvrir et d'exploiter les compétences des employés dans l'organisation.

« *La théorie RBV* » (*Resource Based View*) soutient que la « ressource humaine » est l'une des ressources de l'organisation, un sous-ensemble qui leur permet d'obtenir un avantage concurrentiel, et un sous-ensemble de ceux qui conduisent à une performance supérieure à long terme » (Amami , Maalej , & Bekri, 2014, p. 2)

Dans tous projets d'innovation, les employés doivent être « innovateurs et créatifs » et, en même temps, ils doivent développer plus de flexibilité et d'aptitude à prendre le risque et de tolérance vis-à-vis l'incertitude et l'ambiguïté.

L'article de (Amami , Maalej , & Bekri, 2014) vise à contribuer à la littérature émergente dans le contexte où l'innovation et la gestion se croisent. Dans cette étude, portant sur 283 entreprises en Tunisie via un questionnaire, (Amami , Maalej , & Bekri, 2014) ont avancé l'hypothèse que les pratiques de GRH (évaluation de la performance, gestion de carrière, la formation, rémunération et le recrutement) sont positivement liées à l'innovation organisationnelle. Leurs résultats ont montré qu'il y a un impact partiellement significatif et positif des pratiques de ressources humaines sur les innovations organisationnelles.

2.4 Pratiques de mobilisation des RH et innovation organisationnelle (Dubouloz, 2014)

Sur la base d'un échantillon de six entreprises françaises qui ont adopté le *Lean Manufacturing*, comme innovation organisationnelle, (Dubouloz, 2014) a cherché à identifier les pratiques de mobilisation des RH susceptibles de jouer un rôle de levier pour le succès du processus en termes de poursuite durable de l'usage de l'IO et de comprendre par quel mécanisme elles le favorisent.

(Dubouloz, 2014) a confirmé l'hypothèse que « *des entreprises pourraient réussir mieux que d'autres à adopter durablement une IO en combinant des actifs stratégiques complémentaires issus du système social à ceux du système technique* ». Elle a avancé l'idée que l'adoption d'une IO ne pourrait être un succès qu'à condition de combiner des pratiques d'ordre technique avec des pratiques d'ordre social. Ses résultats affirment leur nécessaire prise en compte, et ce, tout au long du processus de l'innovation organisationnelle. Elle a même considéré la sous-estimation des pratiques RH comme un risque pour le succès des innovations.

L'approche basée sur les ressources (*Resource Based View*, RBV) soutient l'idée de nécessaire combinaison de ressources ou pratiques. Tout en mettant l'accent sur la nécessité d'identifier les ressources rares, de les protéger, de les exploiter, voire d'en créer de nouvelles, elle insiste également sur l'importance de savoir les combiner. Elle suggère, en effet, que la complémentarité des actifs (ressources et capacités) est nécessaire pour tirer bénéfices de toute stratégie, technologie ou innovation.

Les résultats de l'étude de Cua *et al.* (2009)⁴ les conduisent à conclure que le niveau de performance est optimisé lorsque les pratiques *Lean* issues du système technique sont adoptées de manière coordonnée avec des pratiques issues du système social. Ces dernières se limitent à cinq pratiques identifiées dans la littérature relative au *Lean* : le leadership, la planification stratégique, les équipes transversales, l'implication des salariés et l'information.

⁴Cité par Dubouloz Sandra, (2014) « *Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH. Une combinaison gagnante* », Revue française de gestion, 2014/1 N° 238, p. 63

A partir d'une synthèse de la littérature, (Dubouloz, 2014) a choisi de retenir quatre familles de pratiques communément citées comme mobilisatrices et qui constituent un « ciment incontournable en matière de mobilisation » : les pratiques de formation et de développement des compétences, les pratiques de récompenses et d'incitations financières et/ou non financières, les pratiques de communication et de partage de l'information et les pratiques de participation et responsabilisation.

À l'exception de Mazzanti *et al.* (2006)⁵ qui ont récemment montré que des pratiques de mobilisation des RH telles que les mécanismes d'encouragement et de participation des employés favorisaient l'adoption des IO, très peu de recherches en management de l'innovation ont intégré ces pratiques dans les modèles d'adoption d'une l'IO. Notre étude, dans ce papier, s'inscrit dans cette perspective.

Les pratiques de participation revêtent un rôle clé dans le processus de concrétisation des innovations organisationnelles. Elles permettent aux salariés de participer à la détermination des nouvelles pratiques de travail. Cette pratique joue un rôle important dans l'appropriation de ces nouvelles méthodes et dans l'adaptation des salariés.

« De plus, en permettant aux salariés de donner leurs avis, ces pratiques de participation leur procurent non seulement le sentiment d'être membres à part entière de l'organisation mais aussi un signal de considération, de respect et de confiance. Cela les incite, par réciprocité, à s'engager dans les comportements attendus par l'organisation » (Dubouloz, 2014, p. 71).

La mise en œuvre d'une culture d'innovation participative est un processus qui peut être long et nécessite un fort engagement de tous les parties, avec la sollicitation de l'expression de tous. S'engager dans un processus d'innovation organisationnelle nécessite forcément, de la part des managers, de gérer un changement. Mise à l'écart du processus d'innovation et souffrant d'un manque de reconnaissance, les comportements des salariés peuvent construire un frein au changement.

2.5 La stratégie participative de changement

L'idée d'associer les salariés à des aménagements de leur situation de travail, ou de les mettre à contribution pour recueillir leurs suggestions d'amélioration relève aux travaux de l'école des Relations Humaines et de l'approche Socio-Technique (Livian, 2003). L'approche du « changement concerté » ou « participatif » préconise de mettre en œuvre une vision globale à partir d'un diagnostic de dysfonctionnements largement participatif et de coordonner une reconception concertée de l'organisation ou du domaine cible. Ce sont les collaborateurs eux-mêmes qui formulent les solutions qui seront ensuite mises en œuvre.

Cette démarche participative est aujourd'hui largement acceptée comme une condition de l'efficacité des changements organisationnels. Il s'agit d'un exercice difficile qui nécessite un engagement psychique et qui comporte des risques. L'obtention de la participation des salariés est un enjeu pour les managers, et dépend largement du climat social interne (Livian, 2003).

2.6 Les barrières à l'innovation organisationnelle

Dans une étude, avec une démarche qualitative, qui a porté sur six études de cas d'entreprises industrielles françaises ayant décidé d'adopter le *Lean* comme Innovation Organisationnelle, (Dubouloz, 2013) a confirmé que les obstacles internes et notamment ceux liés aux RH apparaissent être les plus importants lors de l'adoption d'une IO telle que le *Lean Management*, que l'entreprise ait atteint ou non la phase finale du processus. Viennent ensuite ceux relatifs aux attributs de l'innovation elle-même,

⁵Cité par Cité par Dubouloz Sandra, Ibid., p. 67

notamment l'image négative que peut avoir l'IO, et enfin les obstacles externes, notamment les difficultés pour trouver des partenaires. Les obstacles liés aux ressources humaines sont pour l'essentiel liés à l'attitude face au changement aussi bien des salariés que des managers. La résistance au changement intervient majoritairement en phase de mise en usage. Elle toucherait plus largement, mais non uniquement, les salariés qui ont une ancienneté plus élevée.

A partir des sections précédentes, nous pouvons confirmer que le rôle déterminant des pratiques RH dans la motivation des salariés à adopter des comportements favorables pour la performance de l'organisation et pour favoriser sa dynamique de l'innovation est largement reconnu dans la littérature.

3. Etude empirique

3.1 Terrain de l'étude

Afin d'appréhender notre démarche théorique dans un contexte organisationnel réel, nous avons opté pour une étude empirique qualitative et exploratoire dans une grande Commune dans la région d'Oran. La structure de la commune se compose de deux divisions : la division des affaires techniques et la division des affaires administratives. Chaque division est composée de directions. Le nombre total de ces dernières est de huit. Chaque direction est composée de services.

Le nombre des niveaux hiérarchiques est de six : 1. Président de l'APC, 2. Secrétaire Général, 3. Divisionnaire, 4. Directeur, 5. Chef de service, 6. Chef de bureau.

Le nombre total des salariés est de 841.

3.2 Méthodologie

Notre démarche est basée sur une analyse qualitative établie sur la base d'entretiens semi-directifs (Aktouf, 1987) avec 24 cadres et cadres intermédiaires de la Commune, sachant que le nombre total de ces deux catégories socio-professionnelles est de 87.

Ces entretiens ont été effectués à l'aide d'un guide d'entretien⁶ composé de 25 questions pour une durée moyenne d'environ 45 minutes. Les enregistrements ont fait l'objet d'une retranscription et d'une analyse manuelle.

L'organigramme de la Commune et le support de formation du Président de l'A.P.C sont les principaux supports complémentaires à notre collecte d'information.

Notre objectif est de comprendre l'organisation des groupes humains, de leurs représentations et de leur fonctionnement (Wacheux, 1996) dans les collectivités locales algériennes, un terrain peu exploité par les chercheurs en Algérie. Nous avons essayé de s'impliquer dans la réalité sociale de cette commune pour pouvoir expliquer les relations et les processus RH (Wacheux, 1996). Il est important de comprendre pourquoi et comment le capital humain encourage l'innovation organisationnelle, dans cette organisation, et quel déploiement du management des ressources humaines peut produire des niveaux de performance de l'innovation souhaités.

Notre guide d'entretien se compose de 4 axes :

1. Identification du répondant.
2. Caractéristiques de l'organisation.
3. Principaux leviers à la participation des salariés à l'innovation organisationnelle dans la commune.

⁶ Annexe.

4. Principaux obstacles à la participation des salariés à l'innovation organisationnelle dans la commune.

L'ensemble des données recueillies, lors de l'étude, a été analysé selon la méthode d'analyse de contenu. Toutes les informations ont été retranscrites dans leurs intégralités et, par la suite, un traitement des textes a été effectué. Cette opération consiste à enregistrer les éléments pertinents du texte afin de les classer par thèmes ou catégories en vue de définir les leviers et les principaux obstacles pour une politique d'innovation organisationnelle participative.

3.3 Caractéristiques de l'échantillon

Nous présentons les principales caractéristiques de notre échantillon dans les tableaux ci-dessous :

Tableau (3) : Genre

GENRE					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	HOMME	15	62,5	62,5	62,5
	FEMME	9	37,5	37,5	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Source : Résultat d'enquête.

Dans notre échantillon, les femmes représentent 37,5% du nombre total (soit 9), tandis que les hommes représentent 62,5 %.

Tableau (4) : Age

AGE					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ENTRE 25 ET 35	10	41,7	41,7	41,7
	ENTRE 35 ET 45	9	37,5	37,5	79,2
	ENTRE 45 ET 55	5	20,8	20,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Source : Résultat d'enquête.

Quant à l'âge des répondants, 10 d'entre eux ont entre 25 et 35 ans, 9 entre 35 et 45 ans et 5 entre 45 et 55 ans.

Tableau (5) : Expérience

EXPERIENCE					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	MOINS DE 5 ANS	4	16,7	16,7	16,7
	ENTRE 5 ET 10 ANS	12	50,0	50,0	66,7
	ENTRE 10 ET 20 ANS	8	33,3	33,3	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Source : Résultat d'enquête.

4 interviewés ont moins de 5 ans d'expérience dans leur poste, 12 entre 5 et 10 ans et 8 entre 10 et 20 ans.

**Tableau (6) : Genre
GRADE**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide CADRE	18	75,0	75,0	75,0
MAITRISE	6	25,0	25,0	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Source : Résultat d'enquête.

Les individus participants dans cette enquête appartiennent à deux catégories, à savoir la catégorie des cadres et celle des maîtrises. 75% des répondants sont des cadres et des cadres supérieurs et 25% des répondants appartiennent à la catégorie « maîtrise ».

3.4 Résultats d'enquête et Discussion

Après l'analyse des entretiens, nous avons retenu cinq axes dans notre étude : la communication interne, les pratiques RH (formation, mobilité, évaluation et récompense), participation des salariés, utilisation des TIC et les principales barrières à la participation des salariés.

3.4.1 La communication interne

Tableau (7): La communication interne

Qualité de la communication interne	Fréquence	Pourcentage
Insuffisante	19	79
Moyenne	5	21

Source : Résultat d'enquête

La communication interne est le premier levier souligné dans notre enquête. Elle permet d'informer le personnel sur le projet d'innovation organisationnelle et de lui donner de l'importance. Pourtant, même si cette communication formelle, en *top/down*, représente une étape incontournable, elle peut aussi être perçue négativement par les salariés, dans la mesure que ces derniers ne sont pas incités à faire le retour de l'information (le *feed-back*).

A ce propos, la majorité des cadres interviewés ont confirmé que la communication dans la Commune est insuffisante. « *De mon point de vue, la communication pour les projets d'innovation est insuffisante. Nous sentons une rupture avec le Président de l'A.P.C et son équipe exécutive ; ils sont indisponibles pour nos suggestions ou questionnements* » (M. Z. O.), affirmait un cadre du service des finances.

Il y a un consensus entre tous les participants dans l'enquête que la communication interne est un levier déterminant dans chaque processus d'innovation organisationnelle.

Un cadre intermédiaire (M. T. K., Attaché d'administration) rajoute : « *on trouve souvent, nous qui appartenons à la catégorie « maîtrise » et nos collègues « exécutants » des difficultés pour entrer directement en contact avec la hiérarchie. D'après mon expérience, la seule cause est que les décideurs n'ont pas confiance dans la capacité de ces deux catégories (maîtrises et exécutants) à apporter des idées innovatrices* ».

A propos de la circulation de l'information, dans la majorité des situations, elle circule de façon informelle pour tout projet d'innovation organisationnelle. « *Il n'existe aucun support formel pour inciter les salariés de la Commune à participer au processus*

d'innovation organisationnelle, ni en amont ni en aval » (M. A. B., Administrateur) témoignait un cadre supérieur occupant le poste de Chef du Cabinet du Président de l'A.P.C.

3.4.2 Pratiques RH

A. La Formation continue

Tableau (8) : la formation continue

Formation continue	Fréquence	Pourcentage
Effort faible.	21	87.5
Programmes de formation spécifiques à l'adaptation des salariés aux IO.	3	12.5
Programmes de formation spécifiques à déterminer les écarts de compétences.	1	4
Programmes de formation spécifiques à l'animation des équipes.	1	4
Auto-formation	13	54

Source : Résultat d'enquête.

La formation joue un rôle de levier central dans la participation des RH dans les différentes étapes du processus de l'innovation organisationnelle.

Pour réussir les nouveaux modes de travail, le seul type de formation est l'apprentissage au poste de travail. « *Il n'existe aucun programme de formation destiné à l'adaptation des salariés aux nouvelles méthodes de travail ... les salariés souffrent souvent d'un niveau élevé de stress à cause de l'ambiguïté qui accompagne les nouvelles méthodes de travail.* » (M. H. A. A., Administrateur), affirmait un responsable d'une annexe administrative de la commune.

L'effort de la formation continue est très faible dans la commune. « *Les programmes de formation sont uniquement destinés aux nouveaux recrutés dans le domaine administratif, aucune action n'existe pour déterminer l'écart des compétences qui nécessite une formation continue. Nous n'avons pas l'autonomie pour faire des plans de formations. Ces derniers sont fixés par les services de la Wilaya. Je te donne un exemple, en tant que responsable dans le service RH, je n'ai bénéficié d'aucune formation RH depuis mon recrutement, en 2013, j'ai une formation initiale en Finance.* » (Mlle. Y. K., Administratrice) rajoute une responsable RH.

Les ingénieurs et les techniciens supérieurs du service informatique, par exemple, ont confirmé qu'ils n'ont bénéficié d'aucune formation ces trois dernières années, alors que le domaine de l'informatique évolue chaque trois ou six mois. Pour eux, le risque d'obsolescence des compétences est très élevé, de même que leur employabilité est menacée. Face à cette situation, un Technicien Supérieur a déclaré : « *Heureusement qu'il existe une connexion internet, on fait recours à l'autoformation pour enrichir nos connaissances dans le domaine de l'informatique, et de même on cherche souvent des solutions aux nouveaux problèmes qui surviennent via internet.* » (M. K. S.)

Les formations destinées à favoriser l'animation des équipes ne constituent pas une priorité pour la hiérarchie. Selon (Mme. Z. A., Administratrice) « *la priorité est accordée aux formations administratives et juridiques (les codes et lois relatifs au fonctionnement de la commune et sa relation avec la société)* ».

La participation des salariés dans le processus de l'innovation, et dans notre cas l'innovation organisationnelle, est étroitement liée à la production des compétences par le biais de la formation continue.

B. Mobilité et rotation des postes

Tableau (9): La mobilité et la polyvalence

Mobilité et polyvalence	Fréquence	Pourcentage
Mobilité rationnelle en lien avec les compétences actuelles et futures	3	12.5
La Polyvalence comme moyen pour produire les compétences	4	16,66

Source : Résultat d'enquête.

Nous avons conclu, après le traitement des opinions des salariés, que la polyvalence des salariés ne présente pas une priorité pour la direction des RH, ni pour la hiérarchie. Selon M. C.K, Technicien en Informatique et membre élu des représentants des salariés, « *la rotation des postes se fait souvent de façon irrationnelle* ». Il rajoute que « *cette pratique n'est pas dans le but de produire ou de capitaliser les savoirs et les savoirs-faire, nécessaires à la participation des salariés aux processus d'innovation organisationnelle* ».

Nous avons remarqué, aussi, qu'il existe un grand risque de perte de compétences clés en cas de départs. Ce risque se manifeste dans le fait qu'il n'existe aucun plan de relève pour toutes les catégories socio-professionnelles.

Le rôle des rotations des postes comme levier pour la production des compétences et le développement de l'employabilité est totalement ignoré. Plusieurs cadres ont affirmé que les rotations des postes dans la commune s'effectuent avec une manière subjectif, non reliées aux compétences possédées actuellement ni au développement de nouvelles compétences.

C. Evaluation et récompense

Tableau (10) : Evaluation RH

Evaluation et récompense	Fréquence	Pourcentage
Evaluation non objective	21	87.5
Possibilités réduites de proposer de nouvelles idées pendant l'entretien	20	83.33
Adaptation des salariés et leurs propositions, comme critère dans les entretiens d'évaluation	24	100
Inadéquation entre Innovation et Récompenses	22	91,66

Source : Résultat d'enquête.

Selon Mlle Y. K., Responsable RH, le but unique des évaluations professionnelles dans la Commune consiste à la détermination des avancements des échelons qui donnent lieu à une augmentation salariale (Indemnité d'Expérience Professionnelle) : « *Il n'existe aucun critère pour déterminer les besoins en compétences ni pour capturer les idées innovatrices des salariés* ». D'après son témoignage, la cause principale de cette situation revient principalement à la défaillance des responsables RH en matière des pratiques RH, à la centralisation des pratiques RH et au manque de

conscience de la hiérarchie. « *La fiche d'évaluation est remplie par la commission paritaire qui décide la modalité d'avancement (durée minimale, moyenne ou maximale)* », rajoute M. K. M., Agent d'administration au sein du service RH. Dans la plupart des cas, les membres de cette commission n'ont pas une bonne connaissance du salarié concerné par l'évaluation.

L'ensemble des participants, à cette étude, ont confirmé qu'ils n'ont jamais été évalués pour leur adaptation aux nouvelles méthodes de travail, ni incités à proposer des idées innovatrices pendant les entretiens d'évaluation. Par ailleurs, (Dubouloz, 2014) a recommandé de développer un véritable management de proximité pour suivre les indicateurs, les problèmes journaliers, consulter les salariés dans le cadre de la résolution des problèmes et de l'amélioration continue, et surtout les soutenir dans la mise en usage des nouvelles pratiques.

En répondant à la question de la reconnaissance des efforts des salariés et de leurs idées innovatrices, la plupart des interviewés ont confirmé que cette culture est totalement absente chez la hiérarchie. Uniquement, quelques cadres supérieurs sont reconnus pour leurs idées innovatrices.

Les récompenses non monétaires et symboliques sont aussi sources d'une mobilisation forte et durable lors de la mise en usage de nouvelles pratiques.

Les *feed-back* positifs, les encouragements et reconnaissances verbales face aux efforts réalisés dans la mise en usage des nouvelles pratiques sont autant d'exemples de ces incitations et récompenses non pécuniaires qui influencent positivement les performances comportementales et ceci, dans la durée (Dubouloz, 2014).

3.4.3 Participation des salariés dans les processus de l'innovation organisationnelle

Tableau (11) : Participation des salariés

Implication et participation	Fréquence	Pourcentage
Implication des cadres dans la conduite du changement	3	12,5
Participation des salariés à la décision d'adopter une IO	1	4,16
Possession des compétences permettant aux cadres de s'impliquer	19	79,16

Source : Résultat d'enquête.

Pour réussir le projet de changement, qui accompagne l'innovation organisationnelle, les décideurs doivent s'appuyer sur l'implication des cadres supérieurs de la commune, notamment ceux proches du centre décisionnel. A ce propos la participation des salariés est très faible, « *elle est limitée uniquement aux besoins de la hiérarchie, et seulement à un nombre limité de cadres, deux ou trois max* » (M. Z. O. Administrateur), a témoigné un responsable au sein du service des finances.

La participation des salariés au processus décisionnel, pour adopter une innovation organisationnelle, est une culture quasiment absente. Selon Mlle. B. D.(Administratrice), « *les décideurs ne sont pas ouverts envers les salariés de la commune, les nouvelles procédures et les nouvelles méthodes de travail sont souvent imposées par la hiérarchie* ».

Le Président de l'A.P.C est le décideur unique, la participation est ouverte uniquement aux vice-présidents (Assemblée Exécutifs composé de quelques membres de l'A.P.C). En revanche plusieurs cadres et cadres intermédiaires ont confirmé l'importance de la participation des salariés, « *il existe un nombre important de cadres et d'agents de maîtrise qui possèdent un niveau de qualification et même de compétences leurs permettant de proposer des idées innovatrices.* »(M. T. I. Ingénieur Architecte).

3.4.4 Utilisation des TIC dans les processus d'innovation organisationnelle

Tableau (12) : TIC et participation des salariés à l'innovation organisationnelle

TIC et IO	Fréquence	Pourcentage
Utilisation des TIC dans le processus de l'IO	0	0
Existence d'un SIRH partagé	0	0

Source : Résultat d'enquête.

L'utilisation des systèmes d'informations automatisés et des TIC pour réussir les projets d'innovation organisationnelle est une pratique absente, et cela malgré l'existence du matériel informatique dans tous les bureaux, les installations réseaux et même des ingénieurs compétents en informatique. « Nous disposons de tous les moyens nécessaires à mettre en place un réseau local, intranet, pour le partage et la circulation des informations : les micro-ordinateurs, la liaison à la connexion internet, les informaticiens ... je pense que la mise en œuvre d'un dispositif pour le partage des informations et des idées pour participer à l'innovation organisationnelle est loin d'être une priorité pour les décideurs » (M. C. N. Administrateur), affirmait un cadre du service de l'Etat Civil. Nous pouvons interpréter ce constat comme une défaillance dans les pratiques managériales des décideurs de la commune.

Tous les interviewés ont confirmé qu'il n'existe aucun dispositif formel, ni numérique ni autre, pour inciter les salariés à exprimer leurs idées innovatrices. En répondant à notre question relative à l'utilisation d'un SIRH, une responsable RH a répondu : « il y a une année, nous disposons d'aucun logiciel dans notre service, toutes les tâches administratives se font manuellement ; pour traiter une situation d'un salarié, on cherche son dossier puis on fait une deuxième recherche dans son dossier pour avoir l'information souhaitée. Heureusement, un stagiaire nous a conçu un logiciel pour les opérations administratives. Le logiciel regroupe un ensemble de fonctionnalités intéressantes : tableaux de bord, statistiques ... on cherche à mieux utiliser ce logiciel pour aller au-delà des tâches administratives » (Mlle Y. K. Responsable RH)

3.4.5 Les barrières à la participation des salariés à l'innovation organisationnelle

Tableau (13) : Les barrières à la participation des salariés à l'innovation organisationnelle

Barrières	Fréquence	Pourcentage
La structure	20	83.33
Culture de collaboration	18	75
Attitude des managers	20	83.33
Système de récompenses	24	100

Source : Résultat d'enquête.

Quant aux obstacles internes à la participation des salariés à l'Innovation Organisationnelle, la structure de la commune représente la principale obstacle avant celle relative à l'absence d'une culture de collaboration pour développer des idées innovatrices par les salariés. Cette attitude des salariés est liée principalement au manque du temps, du fait que leur travail est marqué par un niveau de stress élevé. L'attitude négative des managers face aux idées innovatrices provenant des salariés constitue un frein pour ces derniers. Enfin, le système de récompense n'incite pas les salariés à chercher à être innovants au fait que les salaires sont définis sur la base d'une grille salariale établie par la fonction publique. Une prime de rendement individuelle est

versée aux salariés trimestriellement, elle est calculée sur le seul critère de l'assiduité, il n'existe pas un critère dans cette seule composante individuelle qui incite à la créativité ou au développement des compétences.

Les cadres intermédiaires considèrent la centralisation dans le processus décisionnel et le degré de formalisation comme les principaux freins à l'instauration d'une culture collaborative pour les innovations organisationnelles.

Il y a un consensus entre tous les cadres supérieurs et intermédiaires interviewés qu'il n'existe aucun obstacle externe à la commune pour développer une culture d'innovation collaborative. Bien au contraire, les citoyens et les différents organismes qui constituent l'environnement de la commune encouragent toute démarche innovatrice facilitant le contact avec cette dernière.

Par ailleurs, le recours aux spécialistes externes, pour faciliter la participation des salariés à la réussite des projets innovants, est totalement ignoré. Selon les cadres de la direction des finances, cette attitude est liée au budget du fonctionnement de la commune qui ne supporte pas ce genre de dépenses.

En effectuant notre étude, nous avons remarqué que les salariés de la commune assument une grande responsabilité dans de leur travail. Ce constat représente un signe d'un degré relativement élevé de maturité professionnelle chez eux.

3.5 Apports managériaux

La principale recommandation à adresser aux décideurs dans la Commune est d'assurer une formation continue en pratiques RH modernes au profit des responsables de la Direction des Ressources Humaines. Ces derniers n'ont profité d'aucune formation RH depuis leur embauche.

A propos des pratiques RH, il est fortement recommandé à la Direction des Ressources Humaines de mettre en place :

- une gestion des ressources humaines partagée avec les responsables des différents services pour assurer une gestion de proximité ;
- une réelle évaluation assurant la détection des besoins en compétences, les désirs de carrières, les idées innovatrices, etc. ;
- un processus de détermination des besoins en formation et organisation de formations internes assurées par les cadres supérieurs de la commune ;
- un S.I.R.H et un réseau local (intranet) pour inciter les salariés à exprimer leurs idées innovatrices ;
- l'implication de la hiérarchie et du centre décisionnel dans le processus de la modernisation des pratiques RH.

Une autre recommandation majeure concerne les membres de l'A.P.C. Il est recommandé qu'ils soient affectés à une formation en Management, et cela avant qu'ils prennent des responsabilités. Cette action sera la clé de voûte pour mettre en place une culture d'innovation collaborative dans les collectivités locales en Algérie.

4. Conclusion

Nous avons visé dans ce travail de recherche d'exposer le rôle des RH dans le processus de l'innovation organisationnelle dans les collectivités locales algériennes, dans un contexte organisationnel réel. Notre étude empirique illustre une situation d'une grande commune dans la région d'Oran.

Nous avons observé, suite à notre étude empirique, que la fonction RH dans les collectivités locales a dû s'innover dans ses pratiques et ses politiques.

Dans notre cas étudié, nous avons remarqué que la participation des salariés de la commune dans les processus de l'innovation organisationnelle se trouve face à des barrières à surmonter. Ses barrières sont principalement relatives à l'insuffisance dans la

communication interne et la défaillance des managers en termes des pratiques de MRH. La gestion administrative est la seule et la principale préoccupation des responsables RH.

Nous avons constaté que le dysfonctionnement dans la mise en œuvre d'une politique d'innovation participative dans la commune revient aussi à l'absence d'une culture de confiance organisationnelle entre les membres de l'A.P.C et les salariés de la Commune. Un autre problème se pose, la défaillance dans le niveau de qualification des membres de l'A.P.C, qui sont les principaux décideurs dans la commune. La plupart de ces membres n'ont aucune expérience en Management et ils viennent avec des préjugés que les salariés de la commune sont paresseux et ils n'aiment pas le travail et la responsabilité. Ils nous rappellent de la Théorie « X » de Mc Gregor.

Revenons à notre question de départ : une gestion des ressources humaines collaborative impacte-t-elle positivement le processus de l'innovation organisationnelle dans des organisations caractérisées par une bureaucratie rigide, tel est le cas des collectivités locales algériennes ? En arrivant à ce niveau dans notre étude, nous pouvons confirmer qu'une vraie gestion des ressources humaines ne coïncide pas avec les principes du fonctionnement bureaucratique de la commune : les lois et les procédures nécessitent des innovations organisationnelles pour le bon fonctionnement. Les problèmes perçus dans les communes algériennes ne relèvent ni à la loi ni aux procédures, elles relèvent principalement aux défaillances dans l'organisation de travail. Accorder une importance à une gestion des ressources humaines collaborative sera la clé de voute pour moderniser le fonctionnement des communes en Algérie.

La limite principale de notre étude est sa focalisation uniquement sur une seule commune dans la région d'Oran. Généraliser ces résultats sur les collectivités locales algériennes ne sera possible car un pays comme l'Algérie compte 1541 communes, sans compter les Daïras et les Wilayas.

Etudier un nombre représentatif des collectivités locales algériennes, sur cette question de la gestion participative des ressources humaines et sa relation avec l'innovation organisationnelle, sera une vraie opportunité pour l'Algérie pour une bonne gouvernance locale assurant un développement économique local durable.

Références

- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Montréal: Les Presses de l'Université du Québec.
- Amami , I., Maalej , R., & Bekri, F. (2014). Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines et l'innovation organisationnelle : application au contexte tunisien. *International Journal of Business & Economic Strategy (IJBES)*, 2, 19-25.
- Arabi, K. (2009). Nouvelles pratiques de GRH et les dynamiques d'innovation au sein des entreprises. Dans M. Mebarki, & K. Tahari, *L'entreprise à l'heure de la GRH* (pp. 293-303). Oran: Dar El Adib.
- Bayad, M., Arcand, G., Arcand, M., & Allani, N. (2004, Janvier). Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles. *Revue internationale des relations de travail*, 2, pp. 74-93.
- Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G., & Arcand, M. (2005, février). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets. *Revue internationale sur le travail et la société*, pp. 107-128.

- Djellal, F., & Gallouj, F. (2014). L'innovation comme valeur : quelle GRH pour développer les compétences dynamiques ? Dans F. Gallouj, & F. Stankiewicz, *Le DRH innovateur : management des ressources humaines et dynamiques d'innovation* (pp. 100-131). France: PIE Peter Lang.
- Djellal, F., Gallouj, F., & Miles, I. (2013, Décembre). Two decades of research on innovation in services: which place for public services? *Structural Change and Economic Dynamics*, pp. 98-117.
- Dubouloz, S. (2013, Été). Les barrières à l'innovation organisationnelle : le cas du Lean Management. *Management International*, 17, pp. 121-135.
- Dubouloz, S. (2013). *L'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarité : une approche intégrative appliquée au Lean Management*. Gestion et management. Grenoble: Université de Grenoble.
- Dubouloz, S. (2014). Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH. Une combinaison gagnante. *Revue Française de Gestion*, pp. 59-85.
- Gallouj, F. (2004). Vive la société de services ! *Sociétal*, pp. 67-69.
- Khiat, A. (2001). *Guide méthodologique et épistémologique pour étudiants en graduation et en post graduation : exercice pratique*. Oran: Pro Manuscripto.
- Khiat, A., & Rahmouni, L. (2016). L'innovation organisationnelle. Son impact sur une GRH orientée RSE et DD. Dans A. Khiat, *La gestion des ressources humaines dans un contexte algérien*. Oran: Dar El Adib.
- Livian, Y.-F. (2003). Changement et gestion des ressources humaines. Dans D. WEISS, *Ressources humaines* (pp. 543-558). France: Editions d'Organisation.
- Lundvall, B.-Å. (2007, Octobre). *Globelics*. Consulté le Mars 12, 2018, sur www.globelicsacademy.org
- Muriel, G. (2017, Décembre 01). *Cadre et Dirigeant Magazine*. Consulté le Décembre 28, 2017, sur <http://www.cadre-dirigeant-magazine.com/manager/linnovation-collaborative-formidable-outil-de-transformation-de-management/>
- Oubouali, Y., & Elfah, S. (2017). Supply chain management innovation. *International Journal of Business & Economic Strategy (IJBES)*, pp. 42-49.
- Peretti, J.-M. (2016). *Gestion des ressources humaines*. Paris: Vuibert.
- Tissot, L. (2017). *Le Monde économique*. Consulté le Décembre 14, 2017, sur [INNOVER OU DISPARAÎTRE ?: https://www.monde-economique.ch/fr/posts/view/innover-ou-disparaitre](https://www.monde-economique.ch/fr/posts/view/innover-ou-disparaitre)
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris: Economica.

ANNEXE (GUIDE D'ENTRETIEN)

1. Genre :

- Homme Femme
-

2. Tranche d'âge

- Moins de 25 ans Entre 25 et 35 ans Entre 35 et 45 ans
 Entre 45 et 55 ans Plus de 55 ans
-

3. Grade

- Maitrise Cadre

Autre, _____ précisez :

4. Années d'expérience

- Moins de 5 ans Entre 5 et 10 ans Entre 10 et 20 ans Plus de 20 ans
-

5. comment évaluez-vous la communication au sein de l'organisation ?

.....
.....

6. Selon vous quels sont les principaux leviers sur lesquels doit s'appuyer un projet de d'innovation organisationnel pour réussir ?

L'implication de la direction générale, des managers / La participation active des salariés au projet / La communication interne / La préparation en amont du projet, si nécessaire avec des spécialistes / La politique de formation en faveur des salariés, le coaching / Le système d'information, les nouvelles technologies (*Axes pour guider le répondant*)

7. Selon vous, quelles sont les principales barrières internes à l'Innovation Organisationnelle ?

.....
.....

8. Quels sont les principaux obstacles relatifs aux Ressources Humaines ?

.....
.....

9. Quels sont les principaux Obstacles relatifs à la structure ?

.....

10. Existe-t-il d'Obstacles externes ?

.....
.....

11. Est-ce que vous entrez facilement en contact avec votre hiérarchie ?

- Oui
 Non

12. Comment évaluez-vous le niveau de qualification du personnel de votre organisation

.....
.....

13. Quelles est la principale caractéristique de votre organisation du travail ?

.....
.....

14. Comment circule en plus l'information ?

- Formelle
- Informelle

15. Comment appréciez-vous l'effort à la formation de votre organisation ?

.....
...

16. Comment appréciez-vous votre participation dans le processus de prise de décision ?

.....
.....

17. Y-a-t-il une rotation sur les postes de travail ?

- Oui
- Non

18. Selon vous, quel est le degré de responsabilité des salariés de la commune ?

.....
.....

19. comment sont incités les salariés pour exprimer leurs idées innovatrices ?

.....
.....

20. Quel est l'objectif des entretiens d'évaluation dans la commune ?

.....
...

21. Selon vous, la reconnaissance des efforts des salariés et de leurs idées innovatrices est-elle une priorité ?

- Oui
- Non

22. Quel est le système d'innovation participative utilisé dans votre institution ?

.....
...

23. comment appréciez-vous l'objectif recherché par la mobilité des salariés dans la commune ?

.....
.

24. votre organisation assure-t-elle des formations pour l'animation des équipes ?

- Oui
- Non

25. Comment appréciez-vous le niveau de confiance accordé aux salariés pour qu'ils expriment leurs idées innovatrices ?

.....