



Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences
de Gestion

THESE

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat Es sciences
En Sciences commerciales

**L'évolution des pratiques de gestion des ressources humaines à
travers les stades de la capacité d'absorption des connaissances :
les dynamiques et les processus à l'œuvre
Cas de la Sonelgaz transport du gaz (Filiale du groupe Sonelgaz)**

Présentée et soutenue publiquement par :
Mme NEKKAL MENANA

Directeur de thèse :
Pr BENZIANE ABDELBAKI

Co-directeur de thèse :
Pr NEKKA HADJ

Devant le jury composé de :

Mr REGUIEG-ISSAAD Driss	Professeur	Université Oran 2	Président
Mr BENZIANE Abdelbaki	Professeur	Université Oran 2	Rapporteur
Mr NEKKA Hadj	MC - HDR	Université d'Angers (France)	Co-Rapporteur
Mr SALAOUATCHI H.Sofiane	Professeur	EHEC Koléa	Examineur
Mr KOURTEL Farid	Professeur	Université de Sétif 1	Examineur
Mme TAIBI Ghalia	Professeure	Université Oran 2	Examineur
Mr BOUNOUA Chaïb	Professeur	Université de Tlemcen	Examineur

Année 2024-2025

DEDICACES

À celle qui veille de là-haut...

À ma mère,
Les mots semblent si petits
Pour exprimer tout ce que j'aurais voulu partager avec toi.
Ce travail, je l'ai accompli en pensant à ta fierté,
En imaginant ton sourire bienveillant,
En me souvenant de tes encouragements.
De là où tu es, je sais que tu continues
À guider mes pas et à éclairer mon chemin.
Cette thèse, je te la dédie,
Avec tout mon amour et ma gratitude éternelle.

À mes étoiles...

À Rayane, Wael et Akram,
Mes trésors, pardonnez ces moments volés,
Ces soirées de jeux manquées,
Ces histoires non racontées,
Ces anniversaires ratés.
Votre patience et vos sourires
Ont été ma plus belle inspiration.
Cette thèse, c'est aussi votre victoire.

À ma sœur Imane,
Au-delà des regards qui s'éteignent,
Ta lumière intérieure règne.
Ta vision s'est métamorphosée
En sagesse plus élevée.

Guide-nous de ta clarté pure,
Car dans ton cœur brille l'azur.
Cette réussite est notre histoire,
Illuminée par ton espoir.

REMERCIEMENTS

Le Voyage d'une Thèse : Une Odyssée Collective

Il y a des voyages qui marquent une vie, des périples qui nous transforment profondément. Cette thèse fut l'un de ces voyages extraordinaires, une traversée intellectuelle où chaque jour apportait son lot de découvertes, de défis et d'apprentissages. Comme tout grand voyage, celui-ci n'aurait jamais été possible sans les nombreux phares qui ont éclairé ma route et les vents favorables qui ont gonflé mes voiles.

Mon capitaine de navire, le Professeur **Benziane Abdelbaki**, a su tenir la barre avec sagesse et bienveillance. Sa confiance inébranlable et ses conseils avisés ont été ma boussole dans les moments les plus tumultueux de ce périple académique. À ses côtés, le Professeur **Hadj Nekka**, tel un second capitaine avisé, a enrichi cette navigation de sa vision et de son expertise, guidant ce travail vers des horizons nouveaux.

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance aux membres du jury qui ont accepté d'être les gardiens du phare final de ce voyage. Leur expertise et leur regard avisé illumineront l'ultime étape de cette traversée, apportant la validation scientifique indispensable à toute expédition académique.

Une escale parisienne particulièrement marquante m'a permis de croiser la route de deux éminents navigateurs des sciences de gestion, les Professeurs **Bachir Mazouz** et **Véronique Chanut**, lors d'un symposium international. Leurs précieux échanges ont insufflé un vent nouveau à mes réflexions, réorientant favorablement le cap de ma recherche.

Ma reconnaissance s'étend particulièrement à l'équipage de **Sonelgaz Transport du Gaz**, dont le personnel et les dirigeants m'ont ouvert leurs portes avec une générosité remarquable. Leur accueil chaleureux et leur collaboration précieuse ont transformé le terrain de recherche en une mer riche de découvertes et d'apprentissages.

Dans ce voyage au long cours, **ma famille** a été mon port d'attache, mon refuge dans les tempêtes comme dans les accalmies. Ma petite famille, ancre de mon quotidien, m'a offert cet équilibre précieux entre le monde académique et la chaleur du foyer. Ma grande famille, telle une flotte protectrice, m'a entouré de son soutien indéfectible et de ses encouragements constants. Leur présence, leur patience et leur amour inconditionnel ont été les vents les plus puissants dans mes voiles.

À mes compagnons de voyage - collègues et amis - qui ont partagé les vents favorables comme les tempêtes, votre soutien a été une source constante d'inspiration et de motivation.

Cette odyssée intellectuelle n'aurait jamais atteint son port sans cette remarquable constellation de personnes qui ont illuminé mon chemin. À tous, ma gratitude est aussi profonde que l'océan de connaissances que nous avons traversé ensemble.

Résumé :

Dans un contexte d'économie mondialisée, la compréhension des mécanismes liant pratiques de gestion des ressources humaines et capacité d'absorption des connaissances revêt une importance cruciale. Notre recherche, en examinant le cas de Sonelgaz Transport du Gaz, explore cette articulation dans le contexte spécifique d'une entreprise publique d'un pays émergent.

Nos résultats, issus d'une étude de cas approfondie, révèlent une dynamique organisationnelle qui renouvelle la compréhension traditionnelle de ces interactions. Contrairement aux modèles théoriques dominants qui positionnent les pratiques RH comme leviers de la capacité d'absorption, notre analyse met en évidence un mécanisme inverse : ce sont les phases d'absorption elles-mêmes, particulièrement l'exploration et l'exploitation des connaissances, qui émergent comme catalyseurs de l'évolution des pratiques RH. Cette configuration, observée dans un environnement marqué par une capacité limitée d'apprentissage externe et des pressions institutionnelles prononcées, souligne l'importance déterminante du contexte.

Notre recherche enrichit ainsi la littérature en management stratégique en démontrant que l'articulation entre capacité d'absorption et pratiques RH s'inscrit dans une dynamique profondément contextualisée. Elle met en lumière comment les spécificités organisationnelles peuvent reconfigurer la nature et la direction de cette relation, ouvrant de nouvelles perspectives pour la compréhension des mécanismes d'absorption des connaissances dans les économies émergentes.

Mots-clés : Capacité d'absorption des connaissances, Gestion des ressources humaines, Capital intellectuel, Entreprise publique.

ABSTRACT :

In a globalized economy, understanding the mechanisms linking human resource management practices and knowledge absorptive capacity is crucial. Our research examines this relationship through a case study of Sonelgaz Gas Transport, exploring this dynamic in the specific context of a public company in an emerging country.

Our findings, based on an in-depth case study, reveal an organizational dynamic that challenges traditional understanding of these interactions. Contrary to dominant theoretical models that position HR practices as drivers of absorption capacity, our analysis highlights a reverse mechanism : it is the absorptive phases themselves, particularly knowledge exploration and exploitation, that emerge as catalysts for the evolution of HR practices. This configuration, observed in an environment marked by limited external learning capacity and pronounced institutional pressures, emphasizes the determining importance of context.

Our research thus enriches strategic management literature by demonstrating that the relationship between absorptive capacity and HR practices is deeply contextualized. It highlights how organizational specificities can reconfigure the nature and direction of this relationship, opening new perspectives for understanding knowledge absorptive mechanisms in emerging economies.

Keywords : Knowledge absorptive capacity, Human resource management, Intellectual capital, Public organization.

SOMMAIRE

DEDICACES
REMERCIEMENTS
RESUME
ABSTRACT

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
PREMIERE PARTIE: LA CAPACITE D'ABSORPTION DES CONNAISSANCES: Une relecture à partir du rôle des pratiques de la gestion des ressources humaines.....	6
Introduction de la première partie.....	6
CHAPITRE 1: Compréhension de la capacité d'absorption des connaissances: Origines, définitions, soubassements théoriques et contextes d'application.....	8
Introduction du premier chapitre.....	8
Section 1 : Fondements théoriques de la capacité d'absorption des connaissances.....	10
Section 2 : Comment opérationnaliser la capacité d'absorption ?.....	23
Section 3 : Réflexion critique sur la notion de capacité d'absorption des connaissances... 	34
Conclusion du premier chapitre.....	44
CHAPITRE 2: Interaction entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la capacité d'absorption des connaissances.....	45
Introduction du deuxième chapitre.....	45
Section 1: La capacité d'absorption des connaissances, une compréhension à l'aide du capital intellectuel.....	47
Section 2: Les pratiques de gestion des ressources humaines comme leviers stratégiques	70
Section 3: Des pratiques de gestion des ressources humaines adaptées à chaque stade de la capacité d'absorption des connaissances.....	83
Conclusion du deuxième chapitre.....	99
Conclusion de la première partie.....	100
DEUXIEME PARTIE : LE RÔLE DES PRATIQUES GRH DANS LE PROCESSUS D'ABSORPTION DES CONNAISSANCES : Investigation empirique dans une entreprise publique Algérienne.....	101
Introduction de la deuxième partie.....	101
CHAPITRE 1 : Méthodologie de la recherche.....	103
Introduction du premier chapitre.....	103
Section 1. La démarche adoptée pour produire des connaissances.....	104

Section 2. La construction méthodologique.....	110
Section 3. Le Recueil et traitement des données.....	116
Section 4. Les pratiques RH et absorption des connaissances au sein de la Sonelgaz	
Transport du gaz.....	135
Conclusion du premier chapitre.....	144
CHAPITRE 2 : Résultats et discussions.....	145
Introduction du deuxième chapitre.....	145
Section 1. Résultats de la recherche.....	147
Section 2. Tentative de tester les propositions de recherche.....	174
Section 3. Discussion des résultats.....	189
Conclusion du deuxième chapitre.....	201
Conclusion de la deuxième partie.....	202
CONCLUSION GENERALE.....	203
BIBLIOGRAPHIE.....	207
TABLES DES MATIERES.....	224
LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATION.....	229
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	231
ANNEXES.....	232

INTRODUCTION GENERALE

La transformation profonde du paysage économique mondial a considérablement redéfini les enjeux de la performance organisationnelle (Teece, 2019). Au-delà des facteurs traditionnels de compétitivité, la capacité des entreprises à développer et valoriser leur capital intellectuel - englobant les dimensions humaine, sociale et organisationnelle - s'impose aujourd'hui comme un déterminant majeur de leur réussite (Subramaniam & Youndt, 2005; Inkinen, 2019). Dans ce contexte, la gestion des ressources humaines (GRH) a progressivement évolué d'une fonction support vers un véritable architecte du capital intellectuel et un levier de création de valeur stratégique (Buenechea-Elberdin et al., 2018; Kianto et al., 2017). Cette métamorphose du rôle de la GRH revêt une importance particulière dans les économies émergentes (Budhwar et al., 2019), où les organisations doivent non seulement développer leur base de connaissances et leurs capacités d'apprentissage, mais aussi construire des architectures de capital intellectuel distinctives pour s'affirmer sur la scène internationale (Kumar et al., 2020; Xing et al., 2022). Les entreprises des pays en développement se trouvent ainsi confrontées au double défi de développer leur capital intellectuel selon les standards internationaux tout en préservant leurs spécificités culturelles et organisationnelles (Al-Hawari et al., 2021; Zhu et al., 2018).

Dans ce contexte, la capacité d'absorption des connaissances émerge comme une compétence organisationnelle critique. Définie comme l'aptitude des organisations à identifier, assimiler et exploiter les connaissances externes (Cohen & Levinthal, 1990), elle représente un vecteur essentiel de renouvellement des compétences et d'innovation, facteurs déterminants de la performance organisationnelle (Zahra & George, 2002). Cette capacité s'avère d'autant plus cruciale pour les organisations des pays émergents qu'elle conditionne leur aptitude à se moderniser et à réduire l'écart technologique avec les économies avancées. Pourtant, malgré l'intérêt croissant porté à ce concept dans la littérature académique, les mécanismes concrets qui sous-tendent son développement, particulièrement dans le contexte des pays en développement, demeurent encore largement méconnus.

Si de nombreux travaux ont souligné l'influence de facteurs technologiques et structurels sur la capacité d'absorption (Van den Bosch et al., 1999; Lane & Lubatkin, 1998), le rôle des dimensions humaines et organisationnelles reste insuffisamment exploré. Les recherches se sont principalement concentrées sur des aspects comme les investissements en R&D (Cohen & Levinthal, 1990), les structures organisationnelles (Jansen et al., 2005) ou les systèmes d'information (Roberts et al., 2012), négligeant souvent la dimension humaine du processus d'absorption. Cette lacune est d'autant plus préoccupante que des recherches récentes suggèrent que les pratiques de gestion des ressources humaines et le capital intellectuel de l'entreprise jouent un rôle fondamental dans ce processus. Ainsi, les travaux de Minbaeva et al. (2003, 2014) ont démontré que les pratiques de formation et de développement des compétences influencent significativement la capacité des organisations à absorber les connaissances externes. Dans la même veine, Vinding (2006) a mis en évidence l'importance du niveau d'éducation et de l'expérience des employés dans le processus d'absorption, tandis que Yahiaoui et al. (2016) ont souligné le rôle crucial des systèmes de motivation et de reconnaissance dans

le développement de cette capacité. Par ailleurs, les études de Volberda et al. (2010) et de Hart et al. (2016) ont révélé que les comportements organisationnels des employés, comme le partage de connaissances et la collaboration inter-services, constituent des déterminants essentiels de la capacité d'absorption.

Dans cette perspective d'exploration des dimensions humaines de la capacité d'absorption, les travaux de Nekka et Aribi (2017 et 2022), menés dans trois grandes entreprises françaises, ont apporté une contribution significative en démontrant l'importance d'adapter les pratiques RH aux différentes phases du processus d'absorption. Leur étude a notamment mis en lumière comment les pratiques de GRH doivent évoluer pour accompagner chaque stade du processus d'absorption des connaissances. Toutefois, leurs résultats, ancrés dans le contexte des entreprises occidentales, ne peuvent être transposés sans précaution aux organisations des pays en développement, qui évoluent dans des environnements institutionnels, culturels et organisationnels significativement différents.

C'est dans cette perspective que notre recherche s'intéresse à la capacité d'absorption des connaissances et à la manière dont elle est prise en compte dans le contexte d'une grande entreprise publique algérienne. Notre problématique centrale s'articule autour de la question suivante : **Comment les pratiques de gestion des ressources humaines influencent-elles le développement des différents stades de la capacité d'absorption des connaissances dans le contexte algérien ?**

Pour explorer cette problématique, nous avons déployé une méthodologie qualitative approfondie s'appuyant sur une étude de cas unique au sein de SONEGAS Transport du gaz. Notre démarche méthodologique a mobilisé plusieurs méthodes de collecte de données complémentaires : la réalisation des entretiens semi-directifs avec des acteurs clés de l'organisation, une analyse documentaire des rapports internes et documents stratégiques, des périodes d'observation non participante lors de réunions et sessions de formation. L'ensemble des données collectées a fait l'objet d'une analyse thématique rigoureuse suivant une démarche abductive, permettant l'émergence progressive de catégories conceptuelles robustes.

De cette problématique générale émergent plusieurs questionnements complémentaires qui ont guidé notre réflexion. Il s'agit notamment de comprendre comment s'articulent les pratiques RH avec les différentes dimensions de la capacité d'absorption, d'explorer le rôle du capital intellectuel dans cette relation, et d'identifier les configurations de pratiques RH les plus adaptées au contexte spécifique d'une entreprise publique algérienne.

Notre recherche poursuit plusieurs objectifs complémentaires qui s'inscrivent dans une démarche globale de compréhension et d'amélioration des pratiques organisationnelles. Il s'agit d'explorer et de caractériser les liens entre les pratiques de GRH et les stades de la capacité d'absorption, tout en prenant en compte le rôle du capital intellectuel. Notre ambition est également d'identifier les configurations de pratiques RH les plus propices au développement de la capacité d'absorption dans le contexte étudié, pour aboutir à des recommandations managériales concrètes et adaptées aux spécificités des entreprises publiques des pays en développement.

L'intérêt de cette recherche se manifeste à plusieurs niveaux. Sur le plan théorique, elle enrichit la littérature existante en explorant les mécanismes d'influence des pratiques RH sur la capacité d'absorption dans un contexte peu étudié. Elle contribue également aux débats sur l'adaptation des modèles théoriques aux spécificités des pays en développement. Sur le plan empirique, elle offre un éclairage inédit sur les dynamiques d'apprentissage au sein d'une grande entreprise publique algérienne, permettant ainsi d'enrichir les modèles existants dans un contexte différent. Enfin, sur le plan managérial, elle vise à fournir aux dirigeants des pistes d'action concrètes pour optimiser leurs pratiques RH et améliorer leur capacité d'absorption.

Les résultats de notre recherche révèlent plusieurs contributions majeures qui enrichissent significativement la littérature existante. Sur le plan théorique, notre recherche apporte un éclairage novateur sur l'articulation entre pratiques GRH et capacité d'absorption, en dévoilant une dynamique organisationnelle jusqu'alors peu explorée. Au-delà du rôle instrumental traditionnellement attribué aux dispositifs RH, nos résultats révèlent une mécanique organisationnelle où le processus d'absorption lui-même devient architecte de l'évolution des pratiques GRH. Cette configuration, observée dans un environnement où l'apprentissage organisationnel reste contraint par des facteurs institutionnels et un déficit d'exposition internationale, enrichit considérablement la compréhension des mécanismes d'absorption des connaissances.

Notre étude met ainsi en évidence un système adaptatif complexe, où les phases d'absorption, particulièrement distinctes en exploration et exploitation, orchestrent une reconfiguration continue des approches RH, transcendant les perspectives linéaires dominantes dans la littérature. Ces résultats ont notamment fait émerger trois mécanismes clés : l'importance des pratiques de socialisation dans la phase d'identification des connaissances, le rôle central des systèmes de motivation dans la phase d'assimilation, et l'impact déterminant des pratiques de développement des compétences dans la phase d'exploitation.

De plus, notre recherche étend les théories existantes au contexte des entreprises publiques des pays en développement, révélant comment les particularités institutionnelles et culturelles modulent l'efficacité des pratiques RH dans le développement des capacités d'absorption. Ce faisant, elle répond aux appels de chercheurs comme Lane et al. (2006) pour une meilleure prise en compte des facteurs contextuels. Elle contribue également aux débats théoriques sur l'articulation entre ressources organisationnelles et capacités dynamiques, en montrant comment le capital intellectuel peut jouer un rôle médiateur entre pratiques RH et capacité d'absorption.

Sur le plan méthodologique, notre recherche se distingue par plusieurs apports significatifs. La conduite d'une étude qualitative approfondie a permis de saisir la complexité des dynamiques à l'œuvre et de révéler des mécanismes subtils qui échappent souvent aux approches quantitatives. Notre protocole de recherche, combinant entretiens semi-directifs, observation non participante et analyse documentaire, offre une triangulation méthodologique riche. L'approche par étude de cas unique, si elle limite la généralisation, a permis une compréhension fine des processus organisationnels dans leur contexte réel. Cette immersion prolongée répond aux recommandations de Yin (2018) pour l'étude des phénomènes contemporains complexes.

Cette recherche vise une double contribution. La première, de nature pratique, cherche à montrer comment les entreprises des pays en développement se préoccupent de leur compétitivité en accordant une importance croissante à leur capacité d'absorber et d'intégrer des connaissances externes. La seconde, théorique, enrichit la compréhension des mécanismes par lesquels les pratiques RH influencent la capacité d'absorption dans un contexte institutionnel particulier ou spécifique. L'opportunité d'accès à une grande entreprise du secteur de l'énergie comme SONEGAS en Algérie nous a offert un terrain d'investigation privilégié pour examiner ces questions et développer des recommandations managériales concrètes pour l'optimisation des pratiques RH dans le contexte des économies émergentes.

Pour répondre à ces objectifs, notre thèse s'articule autour de deux parties principales. La première partie, théorique, pose les fondements conceptuels de notre recherche à travers deux chapitres. Le premier chapitre présente une analyse approfondie de la capacité d'absorption des connaissances, tandis que le deuxième examine l'interaction entre les pratiques de GRH et la capacité d'absorption dans une perspective axée sur le capital intellectuel. La seconde partie, empirique, développe notre étude de cas au sein de SONEGAS. Elle comprend un premier chapitre exposant notre méthodologie de recherche qualitative exploratoire, suivi d'un second chapitre présentant et discutant les résultats de notre investigation empirique. Cette structure nous permet d'articuler de manière cohérente les dimensions théoriques et empiriques de notre recherche, tout en mettant en évidence ses principales contributions à la compréhension des dynamiques d'absorption des connaissances dans les organisations des pays en développement.

INTRODUCTION GENERALE

La problématique de la recherche
Les objectifs de la recherche
L'intérêt de la recherche
La structure du travail

Partie 1 : LA CAPACITE D'ABSORPTION DES CONNAISSANCES : Une relecture à partir du rôle des pratiques de la gestion des ressources humaines

Chapitre 1 : Compréhension de la capacité d'absorption des connaissances : Origines, définitions, soubassements théoriques et contextes d'application.

1. Fondements théoriques de la capacité d'absorption des connaissances.
2. Comment opérationnaliser la capacité d'absorption ?
3. Réflexion critique sur la notion de capacité d'absorption des connaissances : pour une remise en cause des lectures technicistes.

Chapitre 2 : Interaction entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la capacité d'absorption des connaissances : Une perspective axée sur le capital intellectuel

1. La capacité d'absorption des connaissances, une compréhension à l'aide du capital intellectuel.
2. Les tendances stratégiques de la gestion des ressources humaines.
3. Des pratiques de gestion des ressources humaines adaptées à chaque stade de la capacité d'absorption des connaissances.

Partie 2 : LE ROLE DES PRATIQUES GRH DANS LE PROCESSUS D'ABSORPTION DES CONNAISSANCES : investigation empirique dans une entreprise publique Algérienne

Chapitre 1 : Méthodologie de la recherche

1. La démarche adoptée pour produire des connaissances.
2. La construction méthodologique.
3. Recueil et traitement des données.
4. Les pratiques RH et absorption des connaissances au sein de la Sonelgaz Transport gaz.

Chapitre 2 : Résultats et discussion

1. Résultats de la recherche.
2. Tentative de validation des propositions de recherche.
3. discussion des résultats de la recherche.

CONCLUSION GENERALE

Les principales contributions de la recherche
Les limites de la recherche
Les perspectives d'évolution de la recherche

PREMIERE PARTIE

LA CAPACITE D'ABSORPTION DES CONNAISSANCES :

Une relecture à partir du rôle des pratiques de la gestion des ressources humaines

Introduction de la première partie :

Dans un environnement économique caractérisé par une complexité croissante et des changements rapides, la capacité des organisations à identifier, assimiler et exploiter les connaissances externes est devenue un facteur déterminant de leur compétitivité et de leur survie à long terme. Ce phénomène, conceptualisé sous le terme de capacité d'absorption des connaissances (CAC), a émergé comme un domaine de recherche fondamental en management stratégique et en théorie des organisations (Volberda et al., 2010).

Initialement introduit par Cohen et Levinthal (1990), le concept de CAC a connu un développement théorique considérable au cours des trois dernières décennies. Les chercheurs ont progressivement élargi sa portée, passant d'une vision centrée sur la R&D à une compréhension plus large englobant les processus organisationnels, les routines et les capacités dynamiques (Zahra et George, 2002; Todorova et Durisin, 2007). Cette évolution reflète la reconnaissance croissante du rôle crucial que joue la CAC dans divers aspects de la performance organisationnelle, allant de l'innovation à l'adaptation stratégique, en passant par l'apprentissage inter-organisationnel (Lane et al., 2006; Flatten et al., 2011).

Parallèlement, la gestion des ressources humaines (GRH) a évolué pour devenir un levier stratégique essentiel dans le développement des capacités organisationnelles (Becker et Huselid, 1998; Wright et McMahan, 1992). Les pratiques de GRH sont de plus en plus reconnues comme des facteurs clés influençant la capacité des entreprises à absorber et utiliser efficacement les connaissances externes (Minbaeva et al., 2003; Soo et al., 2017).

Cette première partie de notre thèse vise à explorer en profondeur les liens entre la CAC et les pratiques de GRH, en adoptant une perspective élargie basée sur le capital intellectuel. Notre démarche s'articule autour de deux chapitres complémentaires, chacun apportant une contribution essentielle à notre compréhension de ces dynamiques complexes.

Le premier chapitre se concentre sur une analyse approfondie de la CAC. Nous y examinons ses fondements théoriques, son évolution conceptuelle et les différentes approches méthodologiques développées pour son évaluation. Cette exploration nous permet de mettre en lumière la nature multidimensionnelle et dynamique de la CAC (Jansen et al., 2005 ; Todorova et Durisin, 2007), tout en soulignant les défis persistants liés à sa compréhension et son opérationnalisation (Lane et al., 2006 ; Volberda et al., 2010).

Le deuxième chapitre aborde plus spécifiquement l'interaction entre les pratiques de GRH et la CAC. En nous appuyant sur les travaux de Nekka et Aribi (2017), nous explorons comment les différentes pratiques de GRH peuvent être adaptées pour soutenir chaque phase de la CAC - exploration, transformation et exploitation des connaissances. Cette approche nous permet d'examiner comment les pratiques de GRH peuvent être optimisées pour renforcer les

composantes du capital intellectuel - humain, social et organisationnel - et ainsi favoriser une meilleure absorption des connaissances.

Notre réflexion s'inscrit dans la continuité des travaux récents qui soulignent l'importance d'une approche contextuelle et dynamique de la CAC (Martinez-Caro et al., 2020 ; Golgeci et al., 2022). Nous cherchons à dépasser les approches technicistes et linéaires dominantes pour proposer une compréhension plus holistique et contextualisée de ce processus complexe.

En adoptant cette perspective, nous visons à contribuer à la littérature existante de plusieurs manières. Premièrement, en explorant les mécanismes spécifiques par lesquels les pratiques de GRH influencent la CAC, nous répondons à l'appel de plusieurs chercheurs pour une meilleure compréhension de ces dynamiques (Minbaeva et al., 2009 ; Volberda et al., 2010). Deuxièmement, en examinant ces relations dans le contexte spécifique des entreprises algériennes, nous pourrions développer une analyse critique de la littérature existante en tirant des enseignements d'un contexte spécifique au lieu de rester concentrer comme toujours sur le cas des économies développées.

Notre questionnement s'articule ainsi autour de la compréhension du rôle des pratiques de gestion des ressources humaines dans le renforcement de la capacité d'absorption des connaissances au sein des organisations algériennes, en tenant compte des spécificités de leur contexte économique et culturel. Cette perspective promet d'apporter un éclairage nouveau sur la manière dont les entreprises dans les économies émergentes peuvent développer et optimiser leur CAC à travers des pratiques RH adaptées.

Cette partie théorique pose ainsi les bases conceptuelles nécessaires pour notre étude empirique ultérieure, qui explorera ces dynamiques dans le contexte des entreprises algériennes.

CHAPITRE I :

Compréhension de la capacité d'absorption des connaissances : Origines, définitions, soubassements théoriques et contextes d'application.

Introduction :

La capacité d'absorption des connaissances (CAC) est devenue un concept central dans la compréhension de la performance et de l'innovation des organisations dans l'économie de la connaissance (Zahra et George, 2002; Lane et al., 2006). Depuis son introduction par Cohen et Levinthal (1990), ce concept a suscité un intérêt croissant dans la recherche en gestion, en raison de son rôle crucial dans l'apprentissage organisationnel (Szulanski, 1996; Jansen et al., 2005), le transfert de connaissances (Minbaeva et al., 2003; Todorova et Durisin, 2007) et l'innovation (Tsai, 2001; Flatten et al., 2011). La CAC est largement reconnue comme une capacité dynamique essentielle permettant aux entreprises de s'adapter rapidement aux changements de leur environnement et de maintenir un avantage concurrentiel durable (Teece et al., 1997; Zahra & George, 2002; Volberda et al., 2010).

Cependant, malgré son importance reconnue, la CAC reste un concept complexe et multidimensionnel (Jansen et al., 2005; Todorova et Durisin, 2007) dont la compréhension et l'opérationnalisation continuent de poser des défis aux chercheurs et aux praticiens (Lane et al., 2006; Volberda et al., 2010). Les travaux récents de Flatten et al. (2021) et Gölgeci et al. (2022) soulignent la persistance de ces défis, notamment en ce qui concerne la mesure et l'application pratique de la CAC dans divers contextes organisationnels. De plus, comme le notent Martínez-Caro et al. (2020), la nature dynamique et contextuelle de la CAC nécessite une constante réévaluation de nos approches théoriques et empiriques pour capturer pleinement sa complexité et son impact sur la performance organisationnelle.

Ce chapitre vise à fournir une analyse approfondie et critique de la CAC, en explorant ses fondements théoriques, ses méthodes de mesure, et en proposant une réflexion sur ses limites conceptuelles actuelles. Notre démarche s'articule autour de trois axes complémentaires, chacun apportant une contribution essentielle à notre recherche.

Nous commençons par examiner les fondements théoriques de la CAC (Section1). Cette exploration historique et conceptuelle nous permet de situer notre recherche dans le contexte plus large de l'évolution de ce concept. En retraçant les origines et l'évolution de la CAC, nous pouvons mieux comprendre les différentes dimensions et définitions proposées au fil du temps.

Cette base théorique nous conduit naturellement à nous interroger sur la manière dont la CAC a été opérationnalisée et mesurée dans la littérature (Section 2). Nous nous penchons donc sur les différentes approches méthodologiques développées pour évaluer la CAC. Cette analyse peut nous aider à mettre en lumière les défis méthodologiques inhérents à l'étude de ce concept.

En examinant les forces et les faiblesses des différentes méthodes de mesure, nous apprécions l'intérêt d'une approche qualitative que nous mobilisons pour notre recherche. Cette exploration nous permet également d'identifier les lacunes dans les méthodes existantes, notamment leur focus sur les grandes entreprises dans les pays développés, soulignant ainsi la nécessité d'une approche adaptée au contexte des entreprises algériennes.

L'examen des méthodes de mesure révèle certaines limites dans les conceptualisations actuelles de la CAC, ce qui nous amène à proposer une réflexion critique sur ces approches (Section 3). Cette analyse critique nous permet de dépasser les approches technicistes et linéaires dominantes. En soulignant l'importance des facteurs contextuels, culturels et structurels, nous justifions notre approche holistique et contextualisée de la CAC. Cette réflexion ouvre la voie à notre proposition de recherche, qui considère la CAC comme un processus socialement construit, ancré dans les interactions des acteurs au sein d'un contexte organisationnel spécifique.

Section 1 : Fondements théoriques de la capacité d'absorption des connaissances.

1.1 Origines et évolution du concept de la capacité d'absorption des connaissances (CAC) :

Le concept de la capacité d'absorption trouve ses racines dans les publications relatives à l'économie du développement, il fait référence à la capacité d'une économie à utiliser et absorber les informations et ressources externes (Adler, 1965). Ce dernier a été déployé dans le monde de l'organisation, suite à des recherches s'intéressant à des aspects organisationnels.

L'idée d'une capacité d'absorption apparaît dans le champ des sciences de la gestion en 1989 à partir de trois textes fondateurs rédigés par Cohen et Levinthal, les deux premiers en 1989 et le troisième en 1990 (Gignac P., 2017).

En 1989, Cohen et Levinthal » (1989a, p.569) ont introduit pour la première fois la notion de « Capacité d'absorption des connaissances » dans leur article intitulé « **Innovation and learning: the two faces of R&D** », cette notion est définie comme étant : « **une aptitude à identifier, à assimiler et à exploiter les connaissances à partir de l'environnement** ».

Par la suite, un rapport intitulé « **Fortune favors the prepared firm** », rédigé par Cohen et Levinthal (1989 b) a été remis au Technical Report, Department of social and Decision Sciences, Carnegie Mellon University (1990, p. 150). Ils soulignent l'importance stratégique de la notion de capacité d'absorption et son rôle dans la prévision des orientations des nouveaux développements technologiques.

Reste que la définition la plus citée par les chercheurs est celle proposée par Cohen et Levinthal en 1990, dans leur article « **Absorptive capacity : A new perspective on learning and innovation** » (Cohen et Levinthal, 1990, p.128), publié dans *Administrative Science Quarterly*. Ils exposent les fondements cognitifs de la capacité d'absorption en la ramenant à : « **L'aptitude à reconnaître la valeur de l'information nouvelle, à l'assimiler, et à l'appliquer à des fins commerciales...** ». Cette définition initiale a mis en lumière trois aspects cruciaux : la reconnaissance de la valeur des connaissances externes, leur assimilation au sein de l'organisation, et leur application concrète pour créer de la valeur.

Selon Fagerberg, Fosaas et Sapprasert (2011, p.10), les recherches menées par Cohen et Levinthal sur la capacité d'absorption sont parmi les huit contributions les plus importantes dans le domaine de l'innovation depuis la publication de l'ouvrage de Schumpeter en 1942, *Capitalism, Socialism and Democracy*. Cette reconnaissance s'explique en partie par le fait que le concept de capacité d'absorption est apparu à la croisée de plusieurs domaines de recherche en forte croissance à la même période et dans un contexte où les chercheurs et les praticiens commençaient à reconnaître l'importance croissante des connaissances externes dans un environnement économique de plus en plus complexe et dynamique. Cohen et Levinthal ont argumenté que la capacité d'une entreprise à exploiter les connaissances externes était une fonction de son niveau de connaissances préalables dans des domaines connexes. Cette idée a souligné l'importance des investissements en R&D non seulement pour la génération directe

d'innovations, mais aussi pour le développement de la capacité de l'entreprise à assimiler et exploiter les informations disponibles dans son environnement.

Au fil des années, le concept de capacité d'absorption a connu un développement significatif, enrichi par les contributions de nombreux chercheurs et devenu un élément clé dans de nombreuses recherches sur la performance organisationnelle, l'apprentissage inter-organisationnel (Lane et Lubatkin, 1998 ; Lane, Salk et Lyles, 2001), en management des connaissances (Gupta et Govindarajan, 2000 ; Szulanski, 1996) et l'innovation (Tsai, 2001). Cette liste de domaines interconnectés illustre l'importance de la capacité d'absorption en tant que modérateur critique des résultats organisationnels plutôt qu'en tant qu'objectif en soi (Van den Bosch et al., 2003).

Une étape importante dans cette évolution a été l'introduction de la notion de "capacité d'absorption relative" par Lane et Lubatkin en 1998. Ces auteurs ont argumenté que la capacité d'une entreprise à apprendre d'une autre dépend non seulement de ses caractéristiques propres, mais aussi de la similarité entre les deux entreprises en termes de bases de connaissances, de structures organisationnelles et de logiques dominantes. Cette perspective a élargi la compréhension de la capacité d'absorption en soulignant l'importance du contexte relationnel dans l'apprentissage inter-organisationnel.

Un tournant majeur dans la conceptualisation de la capacité d'absorption est intervenu avec les travaux de Zahra et George en 2002. Ils ont proposé une reconceptualisation de la capacité d'absorption comme une capacité dynamique, la définissant comme **"un ensemble de routines et de processus organisationnels par lesquels les entreprises acquièrent, assimilent, transforment et exploitent les connaissances pour produire une capacité organisationnelle dynamique"** (p. 186). Cette définition a introduit plusieurs innovations conceptuelles importantes. Premièrement, elle a explicitement lié la capacité d'absorption à la théorie des capacités dynamiques, soulignant son rôle dans l'adaptation de l'entreprise à un environnement changeant. Deuxièmement, elle a décomposé la capacité d'absorption en quatre dimensions distinctes : l'acquisition, l'assimilation, la transformation et l'exploitation des connaissances. Enfin, Zahra et George ont introduit la distinction cruciale entre la capacité d'absorption potentielle (acquisition et assimilation) et la capacité d'absorption réalisée (transformation et exploitation), mettant en lumière le fait que la simple acquisition de connaissances ne garantit pas leur utilisation effective.

Cette reconceptualisation a ouvert la voie à de nouvelles pistes de recherche et a stimulé un intérêt renouvelé pour le concept. Todorova et Durisin (2007) ont apporté une contribution significative en proposant une révision du modèle de Zahra et George. Ils ont notamment réintroduit la reconnaissance de la valeur comme une composante clé de la capacité d'absorption, rappelant ainsi l'importance de la phase initiale d'identification et d'évaluation des connaissances externes pertinentes. De plus, ils ont souligné la nature non linéaire du processus d'absorption des connaissances, mettant en évidence les interactions complexes entre les différentes dimensions.

L'évolution de la compréhension du concept de capacité d'absorption peut être caractérisée par plusieurs tendances marquantes. Tout d'abord, on observe une transition d'une vision statique à une vision dynamique de la capacité d'absorption. Les travaux de Lewin et al. (2011) ont notamment contribué à cette évolution en conceptualisant la capacité d'absorption comme un ensemble de méta-routines adaptatives. Cette perspective dynamique reconnaît que la capacité d'absorption elle-même évolue au fil du temps en réponse aux changements de l'environnement et aux expériences de l'organisation.

Parallèlement, on constate une reconnaissance croissante de la nature multidimensionnelle du concept. Les travaux de Flatten et al. (2011) ont notamment contribué à cette tendance en développant et validant une échelle de mesure multidimensionnelle de la capacité d'absorption. Cette approche plus nuancée a permis une meilleure compréhension des différentes facettes de la capacité d'absorption et de leurs interactions.

Un autre aspect important de cette évolution est l'intérêt croissant porté aux mécanismes sous-jacents et aux processus organisationnels qui facilitent la capacité d'absorption. Les recherches de Schleimer et Pedersen (2013) ont par exemple exploré comment les différents mécanismes organisationnels influencent les dimensions de la capacité d'absorption. Cette ligne de recherche a permis de mieux comprendre comment les organisations peuvent cultiver et développer leur capacité d'absorption.

Enfin, les recherches récentes ont de plus en plus exploré les interactions entre la capacité d'absorption et d'autres capacités organisationnelles. Selon Nekka et Aribi (2017), qui proposent une approche intégrée, les pratiques de GRH alignées sur le capital intellectuel sont cruciales pour l'absorption des connaissances, facilitant l'exploration, la transformation et l'exploitation de la connaissance pour l'innovation et la compétitivité.

Les travaux de Zou et al. (2018) ont par exemple examiné comment la capacité d'absorption interagit avec la capacité d'innovation ouverte pour influencer la performance de l'innovation. Cette approche plus intégrée offre une vision plus holistique du rôle de la capacité d'absorption dans la performance organisationnelle.

En résumé, l'évolution du concept de capacité d'absorption depuis son introduction par Cohen et Levinthal (1990) et approfondi par Zahra et George (2002) reflète un approfondissement et un élargissement constants de la compréhension de ce phénomène complexe (Lewin et al., 2011). D'une conception initiale relativement simple, le concept s'est développé pour englober une compréhension plus nuancée et multidimensionnelle de la manière dont les organisations acquièrent, assimilent et exploitent les connaissances externes (Todorova et Durisin, 2007 ; Lane et al., 2006). Cette évolution a non seulement enrichi la compréhension théorique (Volberda et al., 2010), mais a également ouvert de nouvelles voies pour la recherche empirique (Sun et Anderson, 2010) et l'application pratique dans divers contextes organisationnels (Flatten et al., 2011).

1.2 Définitions et modèles de la capacité d'absorption :

L'analyse des différentes définitions de la capacité d'absorption proposées au fil du temps révèle une évolution significative de la compréhension de ce concept complexe, mais malgré cet essor peu de modèles ont abordé en détail les processus d'apprentissage et leur évolution. Cohen et Levinthal (1989, 1990) soulignent dans leur définition originale de la capacité d'absorption des connaissances, que la présence d'un processus organisationnel clairement défini et orienté vers des objectifs précis est essentielle pour déterminer la capacité d'absorption d'une organisation et pour exploiter les capacités d'absorption individuelles de ses membres. Cette définition initiale a posé les bases conceptuelles sur lesquelles les définitions et les modèles ultérieures se sont appuyées et qu'elles ont été enrichies.

L'une de ces définitions, proposée par **Mowery, Oxley, et Silverman (1996)**, souligne que la capacité d'absorption est : « *un ensemble de compétences nécessaires pour traiter la tacite des connaissances transférées et la nécessité de modifier ces connaissances importées* ».

Une autre définition, proposée par **Kim et Mauborgne (1998)** : « [...] la capacité d'absorption requiert une capacité d'apprentissage et de développement des habiletés pour la résolution de problèmes [...] », qui met l'accent sur la nécessité de développer des compétences d'apprentissage et de résolution de problèmes pour avoir une capacité d'absorption efficace.

Critiquant la définition de Cohen et Levinthal (1990) qui semble suggérer qu'une organisation possède une capacité d'absorption constante à apprendre d'une organisation ou d'une autre, Lane et Lubatkin (1998), introduisent le concept de capacité d'absorption relative/dynamique (Imbert, 2014), définie comme étant : « *une capacité à reconnaître la valeur, assimiler et appliquer une nouvelle connaissance en provenance d'une firme enseignante* ».

Cette définition vient en complément de celle de Cohen et Levinthal (1990) et ne remet pas en question les trois dimensions clés de la capacité d'absorption : la reconnaissance de la valeur, l'assimilation et l'exploitation des connaissances.

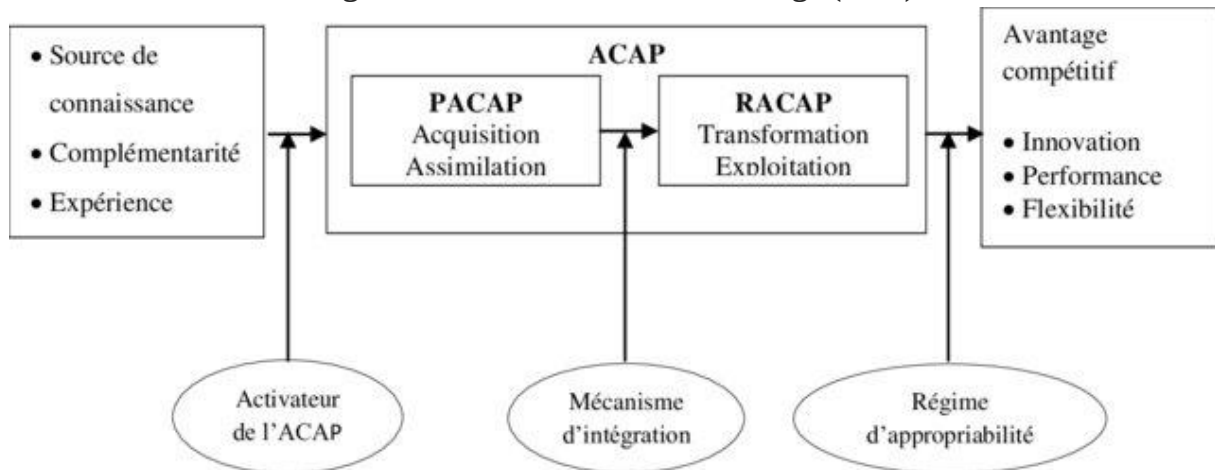
L'engouement rapide pour la notion de capacité d'absorption a conduit quelques années plus tard au modèle de **Zahra et George (2002)**, qui a permis de redéfinir la notion en tant qu' : « *Un ensemble de routines et processus organisationnels par lesquels les entreprises acquièrent, assimilent, transforment et exploitent les connaissances pour produire une capacité organisationnelle dynamique* ». Cette définition a élargi la portée du concept en le liant explicitement à la théorie des capacités dynamiques. En mettant en avant la nature multidimensionnelle et évolutive de la capacité d'absorption, leur contribution majeure a été l'ajout d'une dimension supplémentaire, à savoir la dimension de **transformation**, à la définition originale de la capacité d'absorption proposée par Cohen et Levinthal (1990). Ils nous ont proposé quatre dimensions distinctes :

L'acquisition et l'assimilation, que Zahra et George définissent comme une **capacité d'absorption potentielle**, qui peut permettre à l'entreprise de se procurer un avantage stratégique en fournissant des connaissances efficaces pour reconfigurer les processus

organisationnels à un coût concurrentiel et dans un délai plus court. (Jansen et al., 2005 ; Chaudhary et Batra, 2018).

La transformation et l'exploitation, définies comme étant, **une capacité d'absorption réalisée**, en effet, l'acquisition de connaissances est insuffisante pour que les entreprises puissent obtenir un avantage concurrentiel ; les ressources disponibles doivent être assimilées, développées et reconfigurées pour bien accomplir les tâches (Helfat et Peteraf, 2003 ; Schilke et al., 2018).

Figure 1 -Modèle de Zahra et George (2002)



Source : Zahra, S. A., & George, G. (2002, p.192).

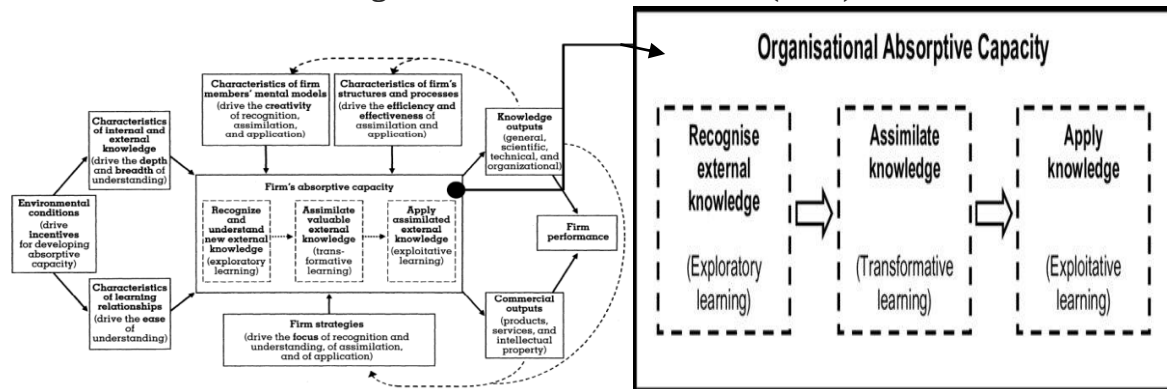
Le processus d'absorption se compose de deux étapes interdépendantes. Lorsqu'une organisation acquiert une capacité d'absorption potentielle, cela a un effet positif sur sa capacité d'absorption réalisée. En effet, cela permet à l'organisation d'intégrer et de personnaliser les connaissances acquises dans ses procédures et structures, ce qui améliore sa performance opérationnelle, comme l'ont souligné (Kianto et al., 2017). Les deux stades du processus d'absorption sont donc étroitement liés.

Par la suite, Lane et al (2006) ont proposé une nouvelle définition de la capacité d'absorption, soulignant son alignement stratégique et sa nature séquentielle. Ils ont discuté de la manière dont la capacité d'absorption a traversé un processus de réification et ont affiné le modèle original de Cohen et Levinthal (1990) en introduisant un processus séquentiel : reconnaître et comprendre les nouvelles connaissances externes potentiellement précieuses par le biais d'un apprentissage exploratoire ; assimiler de nouvelles connaissances par le biais d'un apprentissage transformatif ; et utiliser les connaissances assimilées pour créer de nouvelles connaissances par le biais d'un apprentissage exploitatif.

Dans leur examen approfondi de la littérature, Lane et al. (2006) ont identifié cinq postulats fondamentaux qui ont conduit à la réification du concept. Ces postulats concernent le contexte de la capacité d'absorption, ses déclencheurs, sa relation avec les connaissances préalables, son

rôle dans l'avantage concurrentiel, et son lieu de résidence au sein de l'organisation (Lane et al., 2006, p. 853).

Figure 2 -Modèle de Lane et al (2006)



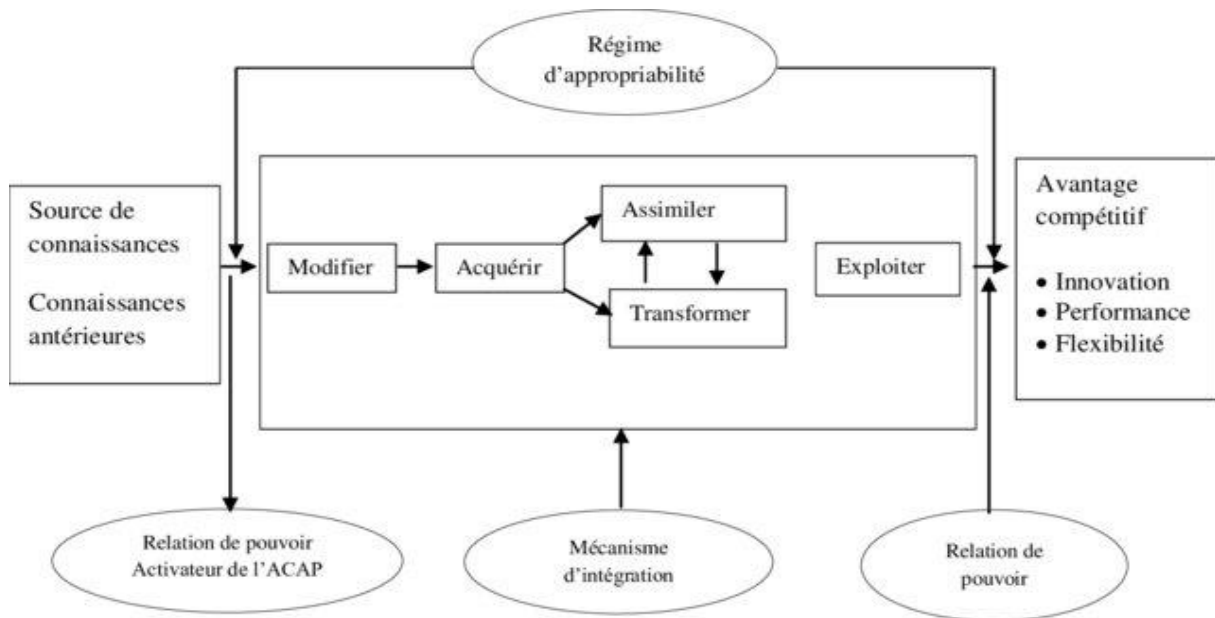
Source : Lane, P. J., Koka, B. R., and Pathak, S. (2006, p.856).

Pour revitaliser le concept, les auteurs proposent un modèle qui met l'accent sur le processus "antécédents - capacité d'absorption - résultats". Ce modèle se concentre sur les facteurs internes et externes influençant la capacité d'absorption, sa nature multidimensionnelle, et ses résultats à long terme (Lane et al., 2006, p.857).

Tandis que, Todorova et Durisin (2007) ont apporté une contribution significative à la conceptualisation de la capacité d'absorption en réintroduisant et soulignant l'importance de la reconnaissance de la valeur des nouvelles connaissances comme une étape cruciale du processus. Cette perspective s'inscrit dans la continuité de la définition originale proposée par Cohen et Levinthal (1990), qui avait initialement mis en lumière cette phase préliminaire. Selon Todorova et Durisin, cette étape est déterminante car elle influence directement quelles connaissances externes l'organisation choisit d'absorber. Leur approche se distingue par sa mise en évidence de la nature non linéaire du processus d'absorption des connaissances, soulignant les interactions complexes entre les différentes dimensions.

Cette conceptualisation nuance et enrichit le modèle proposé par Zahra et George (2002), qui avait identifié l'acquisition comme la première dimension de la capacité d'absorption, sans explicitement inclure la phase de reconnaissance de la valeur. La perspective de Todorova et Durisin offre ainsi une vision plus complète et dynamique du processus, intégrant des éléments clés qui avaient été omis dans certaines conceptualisations intermédiaires, tout en mettant en lumière la complexité et l'interactivité des différentes phases de l'absorption des connaissances.

Figure 3- Modèle de Todorova et Durisin (2007)



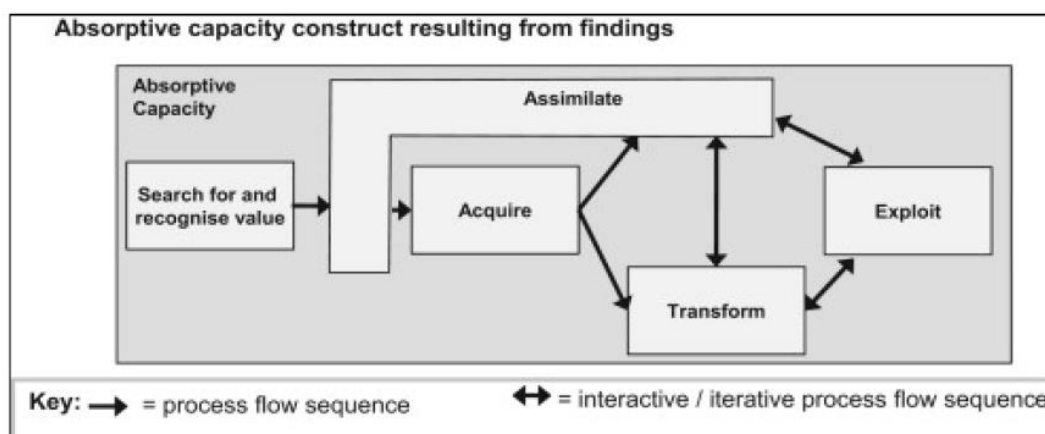
Source : Todorova, G., & Durisin, B. (2007, p.776).

Todorova et Durisin (2007) s'appuient sur les théories de l'apprentissage pour affirmer que la transformation des connaissances n'est pas l'étape après l'assimilation des connaissances, mais représente un processus d'apprentissage alternatif lié à l'assimilation par de multiples chemins ; affirmant que la distinction nette entre la capacité d'absorption potentielle et réalisée ne tient plus.

De plus, ces voies d'assimilation repositionnent le rôle des mécanismes d'intégration sociale et des relations de pouvoir et suggèrent le besoin d'incorporer des boucles de rétroaction pour une représentation dynamique de la CA. Ils encouragent la poursuite des recherches sur la transformation des structures de connaissances pendant l'absorption et suggèrent que les moteurs de la transformation pourraient différer des moteurs de l'assimilation. Cette suggestion attire l'attention des chercheurs sur les antécédents de la CA à la fois leur importance relative et l'exploration de nouveaux antécédents. Ils ont également proposé que les futures recherches étudient des mécanismes plus complexes de relations entre la transformation et l'assimilation qui prennent en compte les aspects multiniveaux et la haute complexité de l'apprentissage organisationnel (Argyris & Schön, 2001).

Une étude assez récente de **Patterson et Ambrosini (2015)** étend la perspective non séquentielle / non linéaire de la CA et constate que « l'assimilation, la transformation et l'exploitation sont liées de manière itérative et que le processus est configuré avec l'assimilation venant avant et après 'acquérir et rechercher' pour être ajouté au processus de reconnaissance de la valeur" (p.88).

Figure 4 - Modèle de Patterson and Ambrosini (2015, p.88).



Source : Patterson, W., and Ambrosini, V. (2015,p.88).

D'après les résultats de Patterson et Ambrosini (2015), le construit de la CA existe dans les entreprises biopharmaceutiques qu'ils ont examinées ; la configuration n'était pas comme suggérée par Zahra et George (2002). Ils concluent que le construit de Todorova et Durisin (2007) soutient empiriquement une extension du travail de Zahra et George (2002), avec des modifications suggérées aux composantes 'assimiler' et 'reconnaître la valeur'. La recherche de Patterson et Ambrosini (2015) affirme que la transformation et l'exploitation sont des processus d'apprentissage continu et itératifs tout au long du processus de développement de produits, et nécessitent un soutien organisationnel fourni de manière itérative et dynamique.

De plus, il y a un besoin d'assimiler continuellement les informations des partenaires externes tout au long des phases de transformation et d'exploitation de la CA. Cela suggère que la collaboration et la gestion des alliances, ainsi que les capacités de gestion de projet, jouent un rôle modérateur important dans l'assimilation des connaissances externes pendant les dernières étapes de la capacité d'absorption (Patterson et Ambrosini, 2015, p.88), pour que les entreprises atteignent la CA réalisée.

Dans un style de recherche similaire à cette étude, les travaux de Nekka et Aribi (2017) sur trois grandes entreprises françaises apportent un éclairage supplémentaire sur la vision non linéaire du processus de capacité d'absorption (CA). Cette perspective, initialement soulevée par Todorova et Durisin (2007) et Volberda et al. (2010), suggère qu'une représentation linéaire de la CA est trop simpliste et éloignée de la réalité. L'étude de Nekka et Aribi (2017) confirme la nature non linéaire et complexe du processus de CA, impliquant des interactions constantes entre ses différentes dimensions.

Leur approche se distingue par l'association de pratiques de gestion des ressources humaines spécifiques aux trois étapes de la CA (exploration, transformation, exploitation), tout en intégrant les trois dimensions du capital intellectuel (humain, social, organisationnel). Pour l'étape d'exploration, Nekka et Aribi soulignent l'importance du recrutement stratégique, de la formation intensive, de l'organisation du travail évolutive et de la mobilité professionnelle. Ces

pratiques visent à développer la capacité des employés à reconnaître et acquérir des informations pertinentes.

Dans la phase de transformation, leur étude met l'accent sur la formation continue, y compris auprès de partenaires externes, et sur la rémunération collective basée sur la performance. Ces pratiques sont conçues pour faciliter le maintien et la réactivation des connaissances. Les auteurs soulignent également l'importance de la gestion rigoureuse des équipes et du développement d'une capacité de coordination à travers divers dispositifs tels que la communication, la mobilité et la formation.

Pour l'étape d'exploitation, l'étude de Nekka et Aribi met en avant le recrutement d'experts, la formation ciblée et la rémunération individualisée. Ils insistent sur l'importance du transfert intergénérationnel des compétences et le développement de la confiance institutionnelle. Les auteurs notent que les entreprises proposent des rémunérations élevées pour retenir les talents et éviter qu'ils ne cèdent aux propositions des concurrents.

Ce qui distingue particulièrement cette recherche est son intégration explicite des dimensions du capital intellectuel à chaque étape. Pour le capital humain, les auteurs soulignent l'importance de la différenciation entre capital généraliste et spécialiste. Concernant le capital social, ils mettent en évidence le rôle crucial de la confiance, qu'elle soit dyadique dans un archétype relationnel entrepreneurial ou généralisée dans un archétype relationnel coopératif. Quant au capital organisationnel, Nekka et Aribi distinguent entre les structures mécanistes et organiques, soulignant leur impact différencié sur le processus de CA.

Notre recherche de thèse s'inscrit dans la continuité de ces travaux, en les transposant dans le contexte d'une entreprise publique algérienne du secteur énergétique. Ce changement de contexte vise à enrichir la compréhension de la CA dans un environnement où les dynamiques de marché et les incitations à l'innovation diffèrent significativement de celles du secteur privé français étudié par Nekka et Aribi (2017) et (2022).

En nous appuyant sur leurs résultats, nous explorerons comment les pratiques RH identifiées s'appliquent et s'adaptent dans le contexte algérien. Notre étude s'intéressera également à la manière dont le capital intellectuel se développe dans le contexte algérien. En explorant ces aspects, notre recherche vise à élargir la portée du modèle initial de Nekka et Aribi. Nous cherchons à comprendre comment les spécificités du secteur public algérien, telles que les contraintes réglementaires, les mécanismes de gouvernance, et les dynamiques culturelles propres, influencent l'application et l'efficacité des pratiques RH dans le développement de la CA.

Cette approche nous permettra non seulement d'enrichir la compréhension théorique de la CA dans des contextes variés, mais aussi d'offrir des éclairages précieux pour la gestion des ressources humaines dans les entreprises publiques des économies émergentes. En examinant comment ces organisations peuvent adapter et optimiser leurs pratiques RH pour développer

leur CA, notre étude contribuera à combler un manque important dans la littérature, qui s'est traditionnellement focalisée sur les environnements concurrentiels du secteur privé.

1.3 Les dimensions de la capacité d'absorption des connaissances :

Les premières définitions de la capacité d'absorption se concentraient sur trois dimensions, selon le modèle proposé par Cohen et Levinthal en 1990. Cependant, la majorité des auteurs actuels se réfèrent aux quatre dimensions complémentaires et chronologiques suivantes (acquisition, assimilation, transformation et exploitation des connaissances) proposées par Zahra et George en 2002 :

1.3.1 Acquisition: l'importance de la reconnaissance et de l'évaluation de la connaissance

D'après, Zahra et George (2002, p. 189), « *l'acquisition est la capacité d'une entreprise à identifier et acquérir des connaissances externes essentielles pour son activité* », Ils ont introduit l'acquisition de connaissances en tant que première dimension de la capacité d'absorption, alors que Cohen et Levinthal (1990) avaient défini la première dimension comme la capacité de reconnaître la valeur d'une nouvelle connaissance externe. En 2007, Todorova et Durisin ont mis en évidence l'étape de "reconnaissance de la valeur" de la connaissance externe, considérée comme précédant l'acquisition de la connaissance.

Selon Guillaume Imbert (2014), à la suite de la convergence de ces deux perspectives, le terme "acquisition" semble plus approprié étant donné le contenu de cette dimension, tandis que le terme "reconnaître la valeur" est trop restrictif. Imbert (2014) propose que l'acquisition comprenne des activités de reconnaissance et d'évaluation de nouvelles connaissances externes.

Alors que la dimension « acquisition » est influencée par plusieurs facteurs, notamment les investissements antécédents, le niveau des connaissances antérieures, l'intensité, la vitesse et la direction des efforts d'acquisition entrepris par les organisations (Zahra et George, 2002). Les investissements antérieurs, doivent être perçus comme les efforts réalisés par l'entreprise et ses dirigeants pour augmenter leur stock de connaissance.

En ce sens, la rapidité et l'intensité des efforts déployés pour l'acquisition de connaissances améliorent la qualité de celles-ci en renouvelant constamment les informations potentiellement pertinentes pour l'organisation. De plus, la direction choisie pour l'acquisition des connaissances peut également avoir un impact sur le modèle des connaissances acquises ainsi que sur la réussite de leur exploitation éventuelle par l'organisation (Ziam, 2010).

Plusieurs études mettent également en évidence l'importance de la motivation à partager des connaissances (Minbaeva et Michailova, 2004 ; Todorova et Durisin, 2007 ; Flatten et al., 2011). En effet, l'engagement des individus dans l'acquisition de connaissances détermine leur performance en matière de rapatriement des savoirs (Minbaeva et al., 2014; Hart et al., 2016). Si les employés ont une compréhension claire des différents changements au sein de leur entreprise, l'intensité de l'information sera élevée et le niveau d'information et d'acquisition de connaissances sera également élevé. Par conséquent, la dimension d'acquisition est la plus

critique et la plus complexe dans le processus de développement d'une capacité d'absorption de la connaissance au sein de l'organisation, car elle conditionne le déclenchement ou le démarrage du processus.

1.3.2 L'assimilation: l'importance des routines

D'après Zahra et George (2002), cette dimension se rapporte aux « routines et processus organisationnels qui permettent d'analyser, interpréter et comprendre la connaissance provenant de sources externes » (Szulanski, 1996 ; Linsu, 1998; Szulanski, 2000; Daghfous, 2004; Fosfuri et Tribo, 2006).

Dans ce contexte, les employés doivent être en mesure de comprendre, d'interpréter et d'utiliser ces nouvelles connaissances externes pour identifier de nouveaux fournisseurs, de nouvelles méthodes, technologies, produits et services. Ce processus d'assimilation se réalise en utilisant les routines spécifiques de l'organisation, ce qui permet à la connaissance de s'ancrer et de se développer dans un nouveau contexte.

Nous considérons donc que cette dimension repose principalement sur la confrontation des connaissances externes et internes, ainsi que sur les interactions entre l'organisation émettrice et l'organisation réceptrice (Imbert, 2014), en particulier les interactions entre leurs équipes respectives.

Néanmoins, le manque d'assimilation des connaissances est de plus en plus considéré comme un obstacle au transfert et à l'adoption des meilleures pratiques (Szulanski, 1996 ; Szulanski, 2000), à l'innovation (Tsai, 2001 ; Caloghirou, Kastelli et al., 2004), et à l'apprentissage interorganisationnel (Gupta et Govindarajan, 2000 ; Lane, Salk et al., 2001). En effet, la compréhension, l'analyse et l'interprétation des connaissances sollicitent les compétences de base des individus, notamment leur formation initiale, leur expérience et leur motivation à apprendre de nouvelles connaissances.

1.3.3 La transformation: L'importance d'affiner et développer les routines

Zahra et George (2002) ont mis en évidence que la transformation consiste en la capacité de l'entreprise à développer et à affiner les routines qui facilitent la combinaison des connaissances existantes avec les nouvelles connaissances acquises et assimilées. Cette étape peut se réaliser par l'ajout ou la suppression de connaissances, ou encore la réinterprétation des connaissances existantes (Noblet et al., 2011).

La transformation se compose de deux composantes, à savoir l'internalisation et la conversion des nouvelles connaissances externes (Zahra et George, 2002). Ces activités sont souvent caractérisées par des processus de codification, de recodification, de remise en cause ou encore d'intégration de la nouvelle connaissance. Le processus d'internalisation des connaissances dépend essentiellement des schémas mentaux des individus, en particulier des routines organisationnelles présentes dans l'organisation.

La phase de transformation des connaissances constitue une étape essentielle de la capacité d'absorption d'une organisation (Imbert, 2014 ; Zahra et George, 2002). Comme le soulignent ces auteurs, lors de cette phase, "Il s'agit pour l'organisation d'évaluer deux ensembles de connaissances en apparence incongrues et de les combiner pour parvenir à un nouveau schéma « intégratif ». Cette notion est centrale car c'est en arrivant à dépasser des contradictions, à surmonter des schémas qui semblent a priori incompatibles, que l'entreprise peut réellement prétendre à transformer ses connaissances (Zahra et George, 2002). Ce processus paradoxal est aussi souligné dans d'autres travaux en stratégie et théorie des organisations (Josserand et Perret, 2000). Concrètement, la transformation implique de réorganiser les structures de connaissances en place dans l'organisation, de questionner des éléments profondément ancrés dans le fonctionnement et les modèles mentaux collectifs. Or comme le montre la littérature sur l'apprentissage organisationnel, s'affranchir de ses "théories d'usage" est un exercice délicat qui nécessite de sortir de sa zone de confort (Argyris et Schön, 2002). Cependant, les entreprises qui relèvent ce défi sont celles qui pourront développer de nouvelles compétences fondamentales et renouveler leurs avantages compétitifs (Imbert, 2014). La transformation des connaissances apparaît ainsi comme le passage obligé pour que l'absorption des connaissances externes se traduise en innovations et performances organisationnelles durables.

1.3.4 L'exploitation: l'importance de l'assimilation et de la transformation des connaissances nouvelles.

Cette dimension peut être la plus cruciale pour l'entreprise ; elle met en évidence l'effort cumulé d'assimilation et de transformation des connaissances nouvellement acquises. Selon Cohen et Levinthal (1990), l'exploitation de la connaissance consiste en : « la capacité des employés à appliquer de nouvelles connaissances externes à des fins commerciales ». Cette dimension met l'accent sur la création de valeur ajoutée à partir des connaissances acquises. En d'autres termes, l'entreprise doit être en mesure de transférer les connaissances nouvellement acquises en activités ou produits nouveaux et améliorés pour exploiter pleinement sa capacité d'absorption.

D'un autre côté, la définition de Zahra et George (2002), met l'accent sur des aspects d'apprentissage et d'amélioration continue des activités de l'entreprise, pour eux la dimension exploitation se présente comme étant une : « capacité organisationnelle basée sur les routines qui permettent aux firmes d'affiner, d'étendre et de développer les compétences existantes ou d'en créer de nouvelles en incorporant et en transformant les connaissances acquises dans la production de biens ou de services », l'objectif est de développer chez l'entreprise, une habilité d'incorporer les connaissances et de les utiliser de manière opérationnelle (Van den Bosch et al, 1999).

Toutefois, ces auteurs montrent que si l'apprentissage repose sur les deux premières étapes, c'est à dire l'acquisition et l'assimilation, les activités de la transformation et l'exploitation n'ont rien d'automatique.

Le tableau 1 résume les différentes dimensions de la capacité d'absorption :

Tableau 1 : Dimensions de la notion de la capacité d'absorption issues de la littérature.

Dimensions	Composants	Thèmes	Principaux auteurs
Acquisition	Investissements antérieurs	Tolérance au risque. Soutien de la hiérarchie. Formation. Investissement en R&D.	Cohen et Levinthal (1990) ; Zahra et George (2002)
	Connaissances préalables	Répertoire de connaissance Experience du département R&D. Dernier diplôme des employés.	Szulanski (1996) ; Autio, Sapienza et Almeida (2000) ; Zahra et George (2002)
	Motivation à rassembler et partager des connaissances	Reconnaitre la valeur. Engagement et motivation. Intensité, observation et vitesse.	Cohen et Levinthal (1990) ; Szulanski (2000) ; Zahra et George (2002) ; Lan et al.(2006) ; Todorova et Durisin (2007) ; Lichtenthaler (2009) ; Flatten et al.(2011).
Assimilation	Compréhension	Interprétation Confrontation Formalisation	Cohen et Levinthal (1990) ; Szulanski (1996,2000) ; Lane et Lubatkin (1998) ; Jansen et al. (2005) ; Todorova et Durisin (2007) ; Lichtenthaler (2009).
Transformation	Internalisation et contextualisation	Recodification Remise en cause Adaptabilité et intégration	Szulanski (1996) ; Van den Bosch et al. (2003) ; Jansen et al. (2005) ;

			Lichtenthaler (2009). ; Flatten et al.(2011)
Exploitation	Utilisation et mise en place	Intensité en connaissance Engagement des ressources Compétences clefs	Cohen et Levinthal (1990) ; Szulanski (1996,2000) ; Lane et Lubatkin (1998) ; Autio, Sapienza et Almeida (2000) ; Lan et al.2006 ; Chauvet (2014)

Source : Auteurs

De ce fait, on peut dire, que le concept de capacité d'absorption est multidimensionnel et repose sur un processus dynamique d'évaluation et d'évolution continue du traitement et de l'exploitation des connaissances, permettant ainsi le développement d'un avantage concurrentiel pour les entreprises engagées dans cette dynamique. Cette nature composite nous semble pertinente d'investiguer sous l'angle de son interdépendance supposée avec les pratiques de gestion des ressources humaines. En effet, notre recherche vise précisément à analyser le rôle de la GRH dans le développement effectif des aptitudes organisationnelles à absorber en continu de nouvelles connaissances externes dans le contexte des entreprises algériennes.

Section 2: Comment opérationnaliser la capacité d'absorption?

2.1 Les mesures quantitatives de la Capacité d'absorption :

La recherche sur le concept de capacité d'absorption (CA) a principalement porté sur les grandes entreprises, utilisant différentes méthodes (enquêtes, données d'archives et études de cas) et étudiant différents contextes (entreprises, coentreprises, différentes industries) ont approfondi notre compréhension de la CA.

2.1.1 Les mesures quantitatives unidimensionnelles :

Duchek (2013) et Müller-Seitz & Guttel (2014) soulignent la diversité des approches méthodologiques déployées pour appréhender le concept de la CA. Ils notent toutefois la prépondérance des études quantitatives qui appréhendent généralement la CA comme étant un construit unidimensionnel et selon des perspectives orientées vers l'utilisation de proxies simples (Evangelista et Mac 2016) ou multiples (Pamukçu et Sönmez 2011).

Un proxy est une variable qui sert en remplacement d'une autre variable considérée comme non observable ou non mesurable (Upton et Cook 2002). Il peut être exprimé en indicateur d'entrée (*input*) tels que les efforts de R&D, le professionnalisme de la R&D, le capital humain de la R&D ou de sortie (*output*) du département R&D des organisations tels que la production de publications et de brevets.

Ces approches favorisent la mise en évidence de variables pour proposer des modèles structurels (ex. : Buckley & Park, 2014), mesurer la CA dans un contexte spécifique (ex. : Belderbos *et al.*, 2015 ; Moilanen *et al.*, 2014) ou mettre en évidence des corrélations entre le niveau de la CA développée et certains facteurs environnementaux et antécédents de la notion (ex. : Behera, 2015 ; Kim, 2015).

Cohen et Levinthal (1990) ont été les premiers à utiliser l'intensité de la R&D comme un proxy de la CA. Les variables en lien avec les investissements R&D sont encore utilisés de nos jours pour mesurer la CAC (Xie et al. 2018, Ceccagnoli et Jiang 2013). Tous ces auteurs soutiennent que les investissements R&D sont essentiels pour soutenir différents projets de recherche, un processus qui permet à l'organisation d'importer et d'utiliser des connaissances externes. D'autres études utilisent des variables tels que l'existence d'un département R&D formalisé (Becker et Peters 2000) et le niveau de formation du personnel R&D (Veugelers 1997), indiquant que le fait qu'une organisation dispose d'une base de connaissances élevée favoriserait sa capacité à convertir les connaissances externes en nouveaux produits, procédés ou services (Arora et Gambardella 1990).

Cependant, ces indicateurs liés à la R&D ne reflètent pas la CA du personnel non R&D et donc la capacité d'absorption de l'organisation dans sa globalité. Aussi, des investissements intenses en matière de R&D ne garantiraient pas un haut niveau de productivité, puisque la transformation d'inputs en outputs dépend des mécanismes organisationnels que cette transformation nécessite (Duchek 2013). Une autre façon de mesurer la capacité d'absorption des connaissances est d'utiliser des proxies d'output. Selon Cockburn et Henderson (1998), le

nombre de publications scientifiques est un indicateur important de l'activité de R&D. Un autre proxy axé sur les outputs est les brevets (George et al. 2001), car ils prouvent que l'organisation démontre un certain degré de nouveauté et de changement dans sa propre base de connaissances et marquent ses progrès importants en matière de découverte et d'innovation.

Par conséquent, les brevets révèlent en quelque sorte la capacité d'une organisation à comprendre, assimiler et utiliser les connaissances externes. Cependant, ces proxies ne reflètent que les outputs de l'absorption et ne fournissent aucune indication sur la façon dont ces outputs ont émergé.

Tableau 2: Mesures quantitatives par proxies de la capacité d'absorption

	Approche de mesure	Référence
Proxies Simples	La formation et l'expérience des cadres supérieurs	<i>Evangelista et Mac (2016)</i>
	Total des dépenses R&D	<i>Xie et al. (2016)</i>
	Valeur des actifs non tangibles par rapport aux totaux	<i>Cieslik et Hagemeyer (2014)</i>
	Stock de brevets	<i>Giarratana et Mariani (2014)</i>
	% d'effort R&D pour l'acquisition de connaissances	<i>Ceccagnoli et Jiang (2013)</i>
	Dépenses R&D divisées par les ventes	<i>Kim et al. (2013)</i>
	Dépenses R&D intra-muros	<i>Li et al. (2013)</i>
	Dépenses R&D par rapport au total des ventes	<i>Díez-Vial et Fernández-Olmos (2012)</i>
	Le nombre d'employés ayant une formation supérieure	<i>De Faria et Lima (2012)</i>
	Le nombre d'employés R&D divisé par le nombre total d'employés	<i>Gao et al. (2008).</i>
Proxies Multiples	Échelle de 3 items	<i>Huggins et Weir (2012)</i>
	Échelle de 6 items	<i>Pamukçu et Sonmez (2011)</i>
	Échelle de 19 items	<i>Dahiyat et Al-Zubi (2012)</i>

Source : Benhayoun-Sadafiyyine, L. (2017, p.165).

L'utilisation de ces variables a généré des conclusions contradictoires et trompeuses sur la nature de la capacité d'absorption des connaissances. Par exemple, les organisations diffèrent dans leur propension à breveter leurs innovations et leurs brevets diffèrent largement en fonction des connaissances qu'ils contiennent (Coombs et Bierly 2006). Ensuite l'utilisation de ce proxy peut sous-estimer la CA de l'organisation. De plus, les investissements R&D ne sont pas la seule source de capacité d'absorption puisque les compétences des employés, la mémoire organisationnelle et les expériences antérieures contribuent de façon significative à cette capacité. Et comme la CA est un construit multidimensionnel (Zahra et George 2002), il est peu probable qu'un proxy puisse le refléter complètement.

Ces préoccupations ont conduit Lane et al. (2006, p. 858) à suggérer que *«la capacité d'absorption devrait être explorée empiriquement dans des contextes autres que la R&D en utilisant des mesures qui capturent chaque dimension du processus d'absorption de façon appropriée à ce contexte »*. Ces lacunes suggèrent la nécessité de construire des mesures qui tiennent compte des dimensions de la capacité d'absorption.

2.1.2 Les mesures quantitatives multidimensionnelles :

L'autre type d'études qui s'inscrivent dans une approche quantitative pour opérationnaliser la CA considère sa définition comme un construit multidimensionnel composé d'un ensemble de capacités. Elles proposent des résultats intéressants concernant la compréhension des pratiques de la CA et leurs déterminants.

Cette méthode est une alternative aux mesures quantitatives par proxies, qui est de plus en plus utilisée dans de nombreuses études récentes (Chauvet 2014, Flatten et al. 2011, Jiménez-Barrionuevo et al. 2011, Camison et Forès 2010). Ce type de mesures comprend des études empiriques à grande échelle, qui évaluent l'importance et la valeur de la CA. L'analyse quantitative repose sur une évaluation statistique.

Tout d'abord, chaque auteur a fondé son opérationnalisation sur une conception différente des dimensions qui, selon lui, constitueraient ensemble la CAC. La plupart d'entre eux ont inscrit leurs études dans l'un des cadres théoriques proposés par Cohen et Levinthal (1990), Zahra et George (2002) ou Todorova et Durisin (2007).

Parmi ces études, certains auteurs ont proposé des mesures à l'ensemble de leurs dimensions de la capacité d'absorption (Chauvet 2014, Flatten et al. 2011, Jiménez-Barrionuevo et al. 2011, Camison et Forès 2010), tandis que d'autres ont choisi de limiter leur analyse à des dimensions spécifiques (Fosfuri et Tribó 2008).

Ensuite, les auteurs développent un ensemble d'items qui, selon eux, mesureraient adéquatement les dimensions considérées de la CAC, puis testent la validité de l'échelle résultante, en affinant les items sur la base de cette analyse statistique.

L'étude de Flatten *et al.* (2015), qui repose sur un questionnaire administré en ligne, met en exergue les effets positifs des pratiques de leaderships transactionnels et transformationnels sur les quatre dimensions du concept. Ils soulignent le fait qu'un style de management fondé sur des récompenses et des sanctions augmente la capacité d'absorption des connaissances.

Néanmoins, les auteurs identifient que si les dimensions d'assimilation et de transformation de la connaissance font intervenir des comportements plutôt individualistes, les dimensions d'acquisition et d'exploitation se prêtent davantage à des pratiques collectives.

À travers un questionnaire papier envoyé à des entreprises multinationales, Popaitoon & Siengthai (2014) identifient que les pratiques de gestion des ressources humaines développées dans la littérature (recrutement pour un projet, récompenses, évaluation, *etc.*) augmentent la

capacité d'absorption entre deux projets en facilitant l'accumulation de connaissances antérieures via des programmes de gestion des connaissances.

En procédant également par des questionnaires sur Internet, l'étude de Limaj *et al.* (2016) souligne l'effet médiateur de la capacité d'absorption entre les capacités des Systèmes d'Information Sociaux (SIS) et l'innovation. Ils identifient les effets positifs de l'utilisation des SIS sur la capacité d'absorption des connaissances, en particulier sur les dimensions amont d'acquisition et d'assimilation. Toutefois, les auteurs ne sont pas en mesure de proposer des pratiques précises quant à l'utilisation de ces SIS.

Cependant, les études diffèrent en termes de contexte, de population échantillonnée, de nombre d'items et de dimensions mesurées.

La plupart des études mesurent la capacité d'absorption à un niveau intra- organisationnel générique avec peu d'études mesurant de la CA d'une organisation dans des relations à long terme telles que les joint-ventures (Thuc Anh et al. 2006) ou les alliances stratégiques (Jiménez-Barrionuevo et al. 2011), où les avantages ne peuvent se produire que s'ils sont collectivement atteints (Lubatkin et al. 2001). En outre, les auteurs de ces mesures ne sont pas d'accord sur les dimensions qui ensemble représentent la capacité d'absorption.

En résumé, les mesures multidimensionnelles sont plus appropriées que les proxies pour refléter la complexité de la notion de capacité d'absorption. Elles cherchent à caractériser l'ensemble du processus d'absorption, et ne se limitent donc pas aux variables d'entrée ou de sortie. En conséquence, elles permettent d'évaluer plus précisément le niveau de la capacité d'absorption ainsi que celui des sous-capacités spécifiques incluses dans le concept. De plus, ces mesures illustrent les processus abstraits ou les routines d'absorption de connaissances.

Plus récemment, la recherche a adopté une approche mixte qui combine les enquêtes quantitatives sur l'innovation des entreprises avec une analyse d'entretiens structurés ; ou un questionnaire issu d'un échantillon aléatoire d'entreprises pour donner une compréhension qualitative plus large du concept. L'utilisation d'études de cas qualitatives ou d'instruments d'enquête utilisant des auto-évaluations pour faire des attributions sur la CA (par exemple, Szulanski 1996, Lane et Lubatkin 1998, Lane et al. 2001 et 2006). Une série limitée d'études (par exemple, Jansen et al. 2005 ; Lane, et al. 2001 ; Liao et al. 2007 ; Vinding, 2006 ; Tu et al. 2006 ; Wong et al. 1999) tentent une étude plus approfondie de ce processus pour créer un cadre multidimensionnel qui incarne la CA pour inclure : les capacités combinatoires (systématisation, coordination et socialisation des connaissances) ; les méthodes de compensation ; la logique dominante ; la base de connaissances ; les pratiques de gestion ; la stratégie commerciale ; la structure organisationnelle ; les systèmes de gestion de l'information ; et la culture organisationnelle.

D'autres études empiriques apportent des contributions au rôle de la CAC dans l'innovation, l'adaptation des entreprises, le succès des alliances stratégiques et la création de connaissances (Lewin, Massini et Peeters, 2011, p.83). Comme résumé par Lewin et al. (2011, p.83), il y a un manque d'observation directe ou de mesure des routines qui dérivent la CAC, et il est nécessaire

de mieux comprendre et opérationnaliser le concept de CA. Ces lacunes suggèrent le besoin d'une mesure plus valide qui capture les multiples dimensions de la CA.

La diversité et l'ambiguïté des méthodes utilisées pour étudier le concept de capacité d'absorption (CA) reflètent non seulement la complexité de ce construit, mais soulignent également l'importance cruciale du contexte dans sa compréhension et son opérationnalisation. Comme le note Duchek (2013), l'absence d'une mesure standard ou d'une définition universellement acceptée de la CA pose des défis significatifs pour la recherche, en particulier lorsqu'il s'agit de généraliser les résultats à travers différents contextes.

2.2 Les mesures qualitatives :

Selon Knoppen, Sàenz et Johnston (2011, p.420), la majorité des études sur la capacité d'absorption des connaissances sont restées au niveau conceptuel et les rares études empiriques sont principalement quantitatives, sans fournir d'explication sur les liens entre les différents processus d'apprentissage.

Ainsi, certains chercheurs se sont engagés dans une démarche qualitative pour explorer les processus managériaux liés à la CA, en utilisant des entretiens et l'observation participante. Leur objectif est de fournir un aperçu des changements de la capacité d'absorption et de son interaction avec d'autres concepts dans différents contextes.

Au niveau intra-organisationnel, Kim (1998) a examiné le rôle de la CA dans l'historique de développement des organisations, ses changements dans le temps, ainsi que les causes et les conséquences de ces changements. L'auteur a suggéré que les connaissances antérieures et les efforts d'apprentissage sont les deux principaux constituants de la CA. Pour identifier ces deux éléments, Kim (1998) a mené des entretiens avec les membres des départements R&D et de production en complétant ses données avec des sources secondaires provenant des archives de l'organisation et de visites d'usine.

Jones et Craven (2001) ont également mené une étude longitudinale où ils ont analysé les activités d'une organisation sur une période de deux ans en qualité d'observateurs participants. Ils ont illustré l'évolution de la CA au fil du temps et ont conclu que pour améliorer cette capacité, il est nécessaire de développer de nouvelles capacités de coordination qui permettent de codifier les connaissances tacites.

D'autres chercheurs ont exploré les effets de la CA dans des contextes inter-organisationnels, tels qu'Easterby-Smith et al. (2008), qui ont réalisé trois études de cas, chacune dans une industrie différente. Les auteurs ont collecté des données à la base d'entretiens, d'observations et de réunions formelles et informelles. Ils ont essayé de suivre l'évolution en termes d'innovation et d'orientation stratégique entre 2003 et 2005 et se sont concentrés sur les processus conduisant à l'adoption et à la mise en œuvre d'idées particulières. Dans chaque étude de cas, les auteurs illustrent les processus d'absorption à travers des histoires et des événements spécifiques.

Enfin, sur la base d'une étude de cas approfondie, Yang et al. (2012) ont étudié un projet collaboratif impliquant une activité intense d'intégration des connaissances. Ils expliquent comment le capital social et la capacité d'absorption interagissent avec la culture organisationnelle, pour assurer le succès du projet inter-organisationnel d'intégration des connaissances.

Müller-Seitz & Guttel (2014) ont proposé une recherche axée sur les micro-fondations de la CA pour comprendre comment les pratiques organisationnelles influencent l'absorption de connaissances lorsque les organisations participent à des réseaux. Leur méthodologie de recherche s'appuie sur une étude de cas longitudinale qui montre comment une entreprise pivot va favoriser l'orchestration de l'assemblage (*congregation*) des connaissances dans le réseau, et en retour acquiert des connaissances des autres membres. L'originalité de leur approche et qu'elle aborde le concept de la CA dans le contexte des réseaux selon une approche qualitative par étude de cas (Benedittis et al., 2019).

Cependant, cette méthode comporte deux limites majeures. La première est liée au coût de la collecte des données, étant donné que la recherche s'est déroulée sur près d'une décennie et que les chercheurs ont dû s'immerger dans le contexte pour appréhender le phénomène de manière précise. En conséquence, les coûts temporels et financiers ont été imputés non seulement aux participants, mais également aux chercheurs en termes d'efforts et de ressources. La seconde limite concerne le traitement des données et la création du produit de la recherche. Müller-Seitz & Guttel (2014) ont explicitement exprimé que le traitement des données et la restitution proposée sont entièrement conditionnés par les regards subjectifs des personnes interrogées et les schémas mentaux des chercheurs. Pour pallier ces difficultés, les auteurs ont effectué, à intervalle régulier, des restitutions auprès des interviewés clés de la recherche, favorisant une co-construction du produit de la recherche (Larivière *et al.*, 2014, p.657).

2.3 Quelle mesure de la capacité d'absorption des connaissances à retenir ?

En somme, les différentes tentatives visant à opérationnaliser la notion de la capacité d'absorption offrent toutes des avantages pour comprendre cette notion. Cependant, elles présentent également des limites structurelles.

Selon Lane et ses collègues (Lane & Pathak, 2006), la recherche sur la Capacité d'Absorption a jusqu'à présent été caractérisée par ce qu'ils appellent la « la réification », qu'ils contestent. Ils soutiennent que cette notion doit être considérée comme un concept en constante évolution et adapté au contexte de chaque entreprise ainsi qu'aux types de connaissances à absorber (Opt. Cit., 2002 ; Minbaeva et alii, 2003 ; Schmidt, 2005). Toutefois et pour surmonter ces limites, les mêmes auteurs ont proposé de « rajeunir » le construit de la capacité d'absorption, tout en fournissant, une définition qui prend en compte la multi-dimensionnalité et le contexte de cette capacité (Lane et alii, 2006. p. 856) : « *la capacité d'absorption est la capacité d'une entreprise à utiliser des connaissances détenues à l'extérieur à travers trois processus séquentiels : (1) la reconnaissance et la compréhension des connaissances potentiellement valorisantes en dehors de la firme via l'apprentissage exploratoire, (2) l'assimilation des nouvelles connaissances valorisantes via l'apprentissage transformatif et (3) l'utilisation des connaissances assimilées*

afin de créer de nouvelles connaissances et des produits commercialisables via l'apprentissage exploitatif ». En effet, cette définition implique que la capacité d'une entreprise à utiliser efficacement ses connaissances pour améliorer sa performance, dépend de l'adéquation entre les connaissances externes et les capacités internes. Ces auteurs soulignent aussi, que certains facteurs clés tels que la motivation, la capacité de traitement de l'information et les routines organisationnelles sont importants pour favoriser et développer l'absorption des connaissances.

Par ailleurs, à quelques exceptions près (e.g. Camisón et Forés, 2010 ; Flatten et al., 2011), la littérature offre peu d'opérationnalisations empiriques multidimensionnelles mesurant directement les différentes capacités constitutives de la capacité d'absorption des entreprises. La majorité des études continue de mobiliser des proxys unidimensionnels, tels que les dépenses en R&D, le nombre de brevets déposés ou le niveau de formation des employés (Lane et al., 2006 ; Zahra & George, 2002). Si de tels indicateurs approchent certains antécédents ou résultats de la capacité d'absorption, ils ne mesurent pas précisément les processus-clés que sont l'acquisition, l'assimilation, la transformation et l'exploitation des connaissances externes. Ils réduisent ainsi la capacité d'absorption à une simple ressource tangible, plus qu'à une réelle « capacité organisationnelle dynamique » fondée sur des routines et des interactions complexes entre de multiples acteurs (Zahra & George, 2002, p.186).

Face à cette diversité méthodologique, notre recherche privilégie une approche qualitative qui s'avère particulièrement pertinente pour notre terrain d'étude. En effet, les méthodes développées principalement dans le contexte des grandes entreprises ou dans d'autres zones géographiques ne peuvent être transposées mécaniquement aux entreprises des pays en développement. Ces dernières présentent des caractéristiques singulières - structures organisationnelles souvent informelles, réseaux de connaissances limités, politiques d'innovation spécifiques - qui nécessitent une approche permettant une compréhension fine et contextualisée. La méthode qualitative, par sa capacité à saisir la complexité des phénomènes dans leur contexte naturel et à faire émerger le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques, nous permet d'appréhender ces particularités avec la profondeur nécessaire. Cette approche nous donne notamment la flexibilité requise pour explorer les dynamiques informelles et les mécanismes subtils qui caractérisent la capacité d'absorption dans ces contextes spécifiques.

2.4 Les déterminants de la capacité d'absorption des connaissances :

De nombreuses études empiriques ont examiné la notion de capacité d'absorption en utilisant des indicateurs tels que l'activité de Recherche et Développement (Lane, Koka et Pathak, 2006), toutefois, d'autres recherches (Lane et al., 2006), mettent en évidence que la capacité d'absorption peut être déterminée par d'autres facteurs ou indicateurs qui peuvent avoir un impact positif ou négatif sur l'organisation, selon l'applicabilité de la connaissance absorbée (Vega-Jurado et al., 2008). En général, la capacité d'absorption est influencée à la fois par des facteurs internes et externes (Daghfous, 2004).

2.4.1 Les facteurs externes :

Les facteurs externes, sont composés des éléments suivants :

- **L'environnement des connaissances externes,**

se présente comme un facteur déterminant pour la capacité d'absorption des connaissances (Kang, M., & Lee, M. J, 2017), car les entreprises exercent leurs activités aujourd'hui, dans un système ouvert et elles interagissent constamment avec son environnement extérieur en échangeant des connaissances (Nonaka & Takeuchi, 1995).

- **La position dans le réseau des connaissances,**

A aussi une influence sur la capacité d'absorption, car le partage de la connaissance via les réseaux permettra aux entreprises d'être en mesure de découvrir et d'absorber des pratiques novatrices grâce au partage de l'information (Arthur & Defillippi, 1994).

2.4.2 Les facteurs internes

Ils se présentent comme suit :

- **La base des connaissances préalables**

L'existence de connaissance antérieures liées à la nouvelle connaissance recherchée par l'entreprise dans le cadre d'un processus d'absorption contribuera à l'amélioration de la capacité d'absorption (Lee & Wu, 2010), car elle rentre dans l'exécution des trois étapes principales définies par Cohen & Levinthal, 1990 : « reconnaître la valeur d'une nouvelle connaissance, l'assimiler et l'appliquer à des fins commerciales ».

En effet, une base de connaissance préalable, facilitera l'assimilation et l'exploitation de la nouvelle connaissance, selon (Nonaka & Takeuchi, 1995) : « Pour faciliter l'assimilation de nouvelles connaissances, l'entreprise a besoin des connaissances antérieures qui sont étroitement liées à la nouvelle connaissance », elle offre également la possibilité de la création de nouvelles associations à partir des connaissances acquises, donc de nouvelles idées, de nouvelles perspectives et d'innovation.

- **La capacité d'absorption individuelle, le niveau d'étude et les diplômes obtenus,**

La nature cumulative de la connaissance est étroitement liée à un autre facteur déterminant de la capacité d'absorption, celui de la capacité d'absorption individuelle qui dépend essentiellement de la capacité d'absorption collective des employés de l'entreprise (Cohen & Levinthal, 1990).

Aussi, le niveau d'étude et les qualifications détenues par les individus d'une entreprise sont des facteurs qui ont une influence sur la capacité d'absorption (Slama, B., & Ammar, O. 2014). Les employés qui possèdent des niveaux d'étude élevés dans un domaine particulier, présentent une aptitude accrue à assimiler de nouvelles connaissances lors du processus d'absorption (Vinding, 2000). Il convient également de noter que l'expérience et la formation acquises au

sein de l'entreprise peuvent exercer une influence favorable sur le niveau de capacité d'absorption de celle-ci (Schmidt, 2005).

- **La structure organisationnelle et la communication dans l'entreprise,**

La capacité d'une entreprise à absorber des connaissances est également influencée par le type de structure organisationnelle en place. Dans cette optique, la structure de l'entreprise devrait organiser la diffusion des connaissances grâce à ses réseaux formels et informels (Welsch, Liao et Stoica, 2003).

La connaissance acquise doit être diffusée et communiquée à tous les niveaux de l'organisation, car une meilleure communication entre les unités productrices de la connaissance et celles qui sont appelées à utiliser et exploiter cette connaissance acquise et assimilée favorisera le développement de mécanismes d'intégration, et l'élimination des obstacles à l'échange de l'information, garantissant ainsi, une meilleure capacité d'absorption de l'organisation et éliminant toute bureaucratie susceptible de ralentir le processus d'adaptation, de réactivité et de changement dans l'organisation. La structure doit être plate, flexible, adaptable, dynamique et participative (Lee & Wu, 2010).

- **La culture organisationnelle,**

Lorsqu'une entreprise encourage une culture de partage des connaissances, cela favorise l'émergence et la création de nouvelles idées, ainsi que l'élimination de toute tentative de monopolisation de la connaissance. En conséquence, le transfert et l'exploitation des connaissances sont plus souples. Toutefois, il convient de noter que certaines entreprises peuvent baser leur développement sur des stratégies de résistance aux changements, comme l'ont souligné Davenport et Prusak (1998).

- **L'activité de recherche et développement,**

Les recherches menées par Cohen et Levinthal (1989) ont principalement porté sur le rôle des dépenses en recherche et développement dans le développement de la capacité d'absorption et la génération de nouvelles connaissances. En effet, la relation entre ces deux variables peut être exploitée dans les deux sens. D'une part, plus une entreprise investit dans l'activité de R&D, plus sa capacité d'acquisition et d'exploitation de la connaissance est importante.

D'autre part, la capacité d'une entreprise à exploiter les connaissances externes est souvent un sous-produit de sa R&D (Cohen et Levinthal, 1990). En outre, la capacité d'absorption a une influence sur la direction et l'intensité des activités de R&D au sein de l'organisation (Vinding, 2000).

Beaucoup d'autres tentatives de mesure liées à la R&D ont été proposées par plusieurs chercheurs (Schmidt, 2005) :

- Dépenses et intensité en R&D (Stock et al., 2001; Rocha, 1999; Cantner and Pyka, 1998) et le niveau d'investissement en R&D (Leahy and Neary, 2004; Grünfeld, 2003).
- Les activités en R&D (Oltra and Flor, 2003; Becker and Peters, 2000).

- L'existence d'un laboratoire en R&D (Becker and Peters, 2000; Veugelers, 1997).

- **Pratiques de gestion des ressources humaines,**

Outre les variables liées à la R&D, d'autres facteurs peuvent également influencer la capacité d'absorption de la connaissance au sein de l'organisation. La littérature sur les capacités d'absorption intègre aujourd'hui de nouvelles conceptualisations qui englobent les aptitudes et la motivation du personnel (Minbaeva et Michailova, 2004), les connaissances préalables (Lane, Salk et Lyles, 2001), la pertinence de la connaissance, la similarité des structures organisationnelles et les communautés de recherche partagée (Lane et Lubatkin, 1998; Noblet, J.-P., & Simon, É, 2010). En complément, Nekka et Aribi (2017) soulignent l'importance cruciale des pratiques de gestion des ressources humaines dans l'amélioration de la capacité d'absorption des connaissances. Ils proposent une perspective intégrée où les pratiques de GRH, en accord avec le capital intellectuel de l'entreprise, jouent un rôle déterminant dans l'exploration, la transformation et l'exploitation des connaissances, soulignant ainsi la nécessité d'une gestion stratégique des ressources humaines pour favoriser l'innovation et la compétitivité.

Cependant, les ressources humaines au sein de l'organisation sont étroitement liées à la structure organisationnelle et au partage des connaissances. Par conséquent, en plus des recherches menées sur le lien entre la R&D et la capacité d'absorption, il est important de considérer ces autres variables pour une compréhension complète de la capacité d'absorption de la connaissance au sein de l'organisation.

Selon l'étude menée par Zahra, S.A. & George, G. (2002), les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent influencer la capacité d'absorption de l'entreprise. Les auteurs soulignent notamment l'importance de créer un environnement de travail propice à l'apprentissage et à l'innovation, ainsi que de mettre en place des systèmes de gestion des compétences efficaces pour assimiler les nouvelles connaissances.

Le recrutement, l'évaluation, la rémunération, la formation et le développement peuvent être des sources d'amélioration de la capacité d'absorption des connaissances, car ils se présentent comme des facteurs de motivation (Mahnke et coll., 2005; Daghfous, 2004).

Ces pratiques peuvent aussi, varier d'une entreprise à l'autre, en fonction de facteurs sociaux et environnementaux et ayant des impacts différents selon les stades de la capacité d'absorption à titre d'exemple : les groupes de travail interdisciplinaires, les cercles de qualité, les systèmes de collecte des propositions des employés, la rotation des postes, la délégation des responsabilités, etc...

Ces actions conduisent à des capacités d'absorption individuelles plus élevées et, par conséquent, à une capacité d'absorption organisationnelle plus importante.

Section 3 : Réflexion critique sur la notion de capacité d'absorption des connaissances : pour une remise en cause des lectures technicistes

Dans cette section, nous aborderons le besoin d'une nouvelle conceptualisation de la capacité d'absorption des connaissances, tout en examinant les limites des recherches précédentes dans ce domaine.

3.1 La capacité d'absorption des connaissances : un processus non linéaire

Malgré quelques divergences entre certains modèles, un consensus émerge sur le découpage de la capacité d'absorption des connaissances en trois grandes phases (Todorova et Durisin, 2007 ; Lane et al., 2006 ; Noblet et Simon, 2010) : l'exploration ; la transformation et l'exploitation des connaissances.

Alors, qu'une grande majorité des recherches proposent une perspective linéaire et séquentielle de la capacité d'absorption, considérant les phases d'acquisition, d'assimilation, de transformation, et d'exploitation des connaissances comme des étapes distinctes et indépendantes (Todorova & Durisin, 2007 ; Volberda, Foss & Lyles, 2010). Or, ce fractionnement néglige les interactions et rétroactions complexes qui peuvent survenir entre ces différentes dimensions du processus, ainsi que leur éventuelle simultanéité (Lane, Koka & Pathak 2006).

Ces modèles en étapes successives, calqués sur des modèles linéaires de résolution de problèmes, peinent à rendre compte du caractère dynamique, itératif et non-linéaire du processus concret d'absorption de connaissances dans les organisations (Zahra & George, 2002). Par exemple, la phase de transformation des connaissances peut débuter avant même que leur assimilation ne soit pleinement accomplie, ou encore, des difficultés rencontrées lors de l'exploitation peuvent conduire à réviser certaines connaissances préalablement assimilées (Todorova & Durisin, 2007).

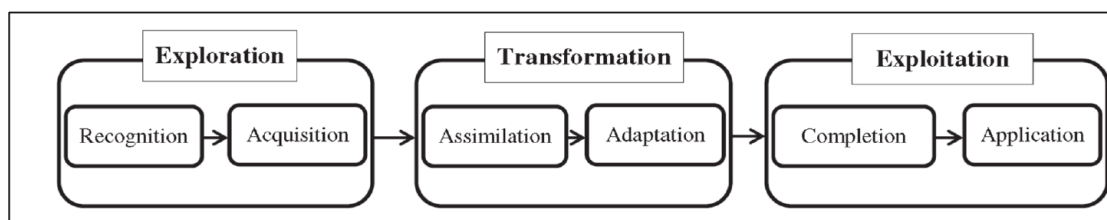
Pourtant, en dépit de l'importance de ce concept dans les théories de l'apprentissage organisationnel, les travaux visant à décrire précisément sa mise en œuvre concrète au sein des entreprises demeurent rares (Lane et al., 2006 ; Volberda et al., 2010 ; Lewin et al., 2011). Si la CAC a été validée comme source d'avantage concurrentiel, les recherches récentes soulignent que les mécanismes qui la composent restent une « boîte noire » (Sakhdari, 2016 ; Patterson et al., 2015), sans analyse détaillée des processus sous-jacents.

Or, un nombre croissant de recherches critiquent cet angle de vue, appelant à des visions plus dynamiques qui reconnaissent les rétroactions et interdépendances mutuelles à l'œuvre entre les phases du processus d'absorption (Lane et al., 2006 ; Lewin et al., 2011 ; Lichtenthaler et Lichtenthaler, 2009).

L'étude qualitative d'Aribi et Dupouët (2016), fondée sur 23 entretiens dans trois entreprises industrielles, met clairement en évidence l'existence de boucles de rétroaction au sein de chaque

phase principale de la CAC : En exploration, il existe des aller-retours entre la reconnaissance de la valeur des nouvelles connaissances et leur acquisition effective (demandes d'informations complémentaires) ; En transformation, d'intenses interactions ont lieu au sein des équipes projets pour permettre une assimilation et une adaptation mutuelles des connaissances ; en exploitation, des rétroactions s'opèrent entre la finalisation des produits/services et leur application commerciale pour s'assurer d'une adéquation optimale au marché visé.

Figure 5- Modèle Aribi et Dupont (2016, p.16)



Source : Aribi, A., & Dupouët, O. (2016,p.16)

Ces résultats confirment des travaux antérieurs pointant déjà l'existence de boucles de rétroaction, notamment lors de la phase de transformation, pour réconcilier les connaissances nouvelles et existantes (Todorova et Durisin, 2007 ; Lane et al., 2006). En outre, de plus en plus de recherches suggèrent qu'il existerait également des rétroactions entre les phases d'exploration, de transformation et d'exploitation (Lane et al., 2006 ; Patterson et al., 2015 ; Noblet et Simon, 2010). Il peut être nécessaire de revenir de la transformation à l'exploration pour rechercher des connaissances additionnelles, les besoins en termes de compétences ne pouvant être entièrement anticipés ; entre exploitation et transformation, les acteurs commerciaux sont susceptibles d'exiger des modifications majeures sur le produit final, imposant un retour à la phase de transformation ; Les connaissances créées en fin de processus (brevets, procédés industriels...) orientent les futurs projets de CAC, introduisant une rétroaction de l'exploitation vers l'exploration (Aribi et Dupouët, 2016; Lane et al., 2006).

Une étude de Smith et al. (2021) dans le domaine des technologies de l'information a mis en évidence que l'interaction entre les phases de la CAC est souvent cyclique et récursive. Les entreprises technologiques, en particulier, montrent que l'exploration de nouvelles connaissances peut souvent être déclenchée par des défis rencontrés pendant la phase d'exploitation, illustrant un processus itératif plutôt que linéaire.

Dans le contexte de l'innovation ouverte, Nguyen et al. (2022) ont observé que la collaboration externe influence de manière significative la non-linéarité de la CAC. Les partenariats avec des acteurs extérieurs à l'entreprise, comme les universités ou les instituts de recherche, introduisent de nouvelles dynamiques dans le processus d'absorption, rendant les étapes d'acquisition et d'assimilation plus interactives et moins séquentielles.

La recherche de Patel et al. (2022) sur les entreprises en phase de démarrage a également souligné que les phases d'exploration, de transformation et d'exploitation de la CAC ne sont pas statiques mais évoluent tout au long du développement de l'entreprise. Ils ont constaté que dans

les premières phases de développement, les entreprises sont plus enclines à explorer activement de nouvelles connaissances, tandis que dans les phases ultérieures, l'accent est mis sur l'exploitation des connaissances déjà acquises.

Par ailleurs, les travaux de García-Morales et al. (2023) ont souligné l'importance des compétences en leadership pour naviguer dans la complexité de la CAC. Leur étude a montré que les leaders capables de gérer efficacement l'ambiguïté et la complexité sont essentiels pour guider les organisations à travers les phases non linéaires de la CAC, en particulier dans les secteurs à forte intensité de connaissances.

En outre, une analyse récente de Zhao et Tse (2023) dans le secteur manufacturier a révélé que les technologies émergentes, comme l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique, modifient la façon dont les connaissances sont absorbées et exploitées. Ces technologies facilitent une intégration plus rapide et plus dynamique des connaissances, remettant en question les modèles traditionnels séquentiels de la CAC.

Ces rétroactions et circularités entre les phases mettent en lumière le caractère intrinsèquement non linéaire et dynamique de la CAC, autorisant des adaptations en continu. Elles remettent en cause les conceptualisations encore trop séquentielles de ce processus organisationnel complexe (Sakhdari, 2016 ; Noblet et Simon, 2010 ; Patterson et al., 2015).

En révélant les nombreuses boucles de rétroaction caractérisant la CAC, la prise en compte des non-linéarités semble indispensable pour comprendre comment les entreprises absorbent effectivement les connaissances externes (Lewin et al., 2011) et se rapprocher de la réalité organisationnelle. Cette compréhension élargie de la CAC met en évidence la nécessité pour les entreprises de développer des stratégies flexibles et dynamiques pour gérer efficacement l'absorption des connaissances dans un environnement d'affaires en rapide évolution.

Des recherches additionnelles demeurent nécessaires pour clarifier le fonctionnement et la localisation précises de ces rétroactions. Une modélisation intégrée de la CAC, incorporant pleinement ces aspects, permettrait de mieux rendre compte de la complexité de ce processus organisationnel.

De ce fait on peut dire que, l'évolution de la capacité d'absorption dans le temps a été très peu investiguée dans la littérature (Lane et al. 2006 ; Volberda et al., 2010). La grande majorité des recherches propose des approches transversales, analysant à un moment donné le lien supposé entre certains antécédents et le niveau de capacité d'absorption mesuré des entreprises. Or, cette capacité stratégique ne s'acquiert pas du jour au lendemain : elle se construit progressivement au travers de processus complexes d'apprentissages et de transformations organisationnelles (Zahra & Georges, 2002).

3.2 Culture d'entreprise, Structure Organisationnelle : Exploration des Connexions avec la Capacité d'Absorption des Connaissances.

L'approche instrumentale et fonctionnaliste prédominante dans le traitement de la capacité d'absorption des connaissances (CAC) montre aujourd'hui ses limites, surtout dans des environnements complexe nécessitant un renouvellement stratégique régulier (Vinding, 2006 ; Lewin et al., 2011). Or, les dimensions humaines, sociales et organisationnelles fondamentales pour ce processus restent largement sous-explorées.

De plus, la majorité des travaux s'est focalisée sur l'analyse du contenu des connaissances absorbées, négligeant ainsi les processus socio-organisationnels, les systèmes d'information et les contextes sous-jacents à leur intégration (Volberda et al., 2010). Or les connaissances ne s'intègrent pas d'elles-mêmes : les interactions entre acteurs, les artefacts mobilisés et les représentations partagées sont autant d'éléments façonnant concrètement la capacité d'absorption des organisations (Cohen & Levinthal, 1990 ; Lane et al., 2006).

Malgré cela, peu de recherches empiriques se sont directement intéressées aux communautés de pratique, aux outils de gestion des connaissances ou encore aux dynamiques relationnelles permettant leur assimilation et leur exploitation collective par les membres de l'organisation (Volberda et al., 2010). Le rôle précis des managers, des réseaux informels ou des contextes culturels spécifiques agissant sur cette capacité est également peu questionné depuis les travaux fondateurs de Cohen et Levinthal (1990).

La CAC est encore trop souvent réduite à sa composante potentielle, soit la somme de connaissances assimilables par une organisation (Zahra & George, 2002). Cette approche sous-estime la complexité des interactions collectives déterminant réellement leur intégration (Volberda et al., 2010).

3.2.1 Culture organisationnelle et capacité d'absorption : partage des connaissances ou rétention d'information ?

La culture d'une entreprise façonne sa capacité à absorber et à utiliser les connaissances. Une culture qui valorise la curiosité, le partage des connaissances et l'apprentissage continu crée un environnement propice à l'innovation (Schein, 2010). De même, le leadership transformationnel, qui met l'accent sur la vision, l'inspiration et le soutien, contribue à développer une culture d'entreprise qui favorise la CAC (Bass, 1990).

La culture organisationnelle agit aussi, comme une grille de lecture partagée des situations vécues, orientant les comportements et interactions en fonction de paradigmes incorporés (Schein, 1985).

Une culture ouverte, participative et transparente facilite la communication entre services ainsi que le partage d'idées. En multipliant les interfaces d'échanges, elle crée les conditions favorables à l'assimilation de nouvelles connaissances (Lee et Choi, 2003 ; Liu et al., 2022).

A l'inverse, une culture fondée sur la rétention d'informations, le cloisonnement des services et l'absence d'espaces de discussion risque de brider les flux de connaissances nécessaires à leur absorption. Au-delà, certains travaux soulignent que des cultures locales traditionalistes peuvent également faire obstacle à l'assimilation de pratiques importées porteuses d'innovations incrémentales. Dans une étude sur l'adoption de méthodes de lean manufacturing dans des PME marocaines, El Baroudi (2022) met ainsi en évidence le poids culturel de paradigmes productivistes hérités de la période coloniale. Dès lors, permettre l'absorption de nouvelles connaissances bousculant certains cadres établis suppose parfois un travail en profondeur visant le "désapprentissage" collectif de schémas culturels contraignants (Kamoche, 1997).

3.2.2 Structure organisationnelle et capacité d'absorption : entre dialogue et cloisonnement

La capacité d'absorption des connaissances d'une entreprise est étroitement liée à sa structure organisationnelle. Les structures plus fluides et moins hiérarchisées favorisent un échange dynamique d'informations et encouragent l'innovation (Gupta et Govindarajan, 2000). Des études montrent que les entreprises avec des structures en réseau ou matricielles sont mieux équipées pour gérer efficacement le flux de connaissances (Mintzberg, 1983).

La structure organisationnelle canalise les flux de connaissances à travers la distribution formelle des rôles et des espaces de coordination qu'elle organise (Kim et Inkpen, 2005). Ainsi, les structures fonctionnelles classiques, en compartimentant les services, peuvent limiter les interfaces favorables aux transferts de connaissances.

L'instauration de structures matricielles complexes s'accompagne aussi de difficultés accrues de coordination. Les circuits de décision moins linéaires qu'elles engendrent peuvent ainsi provoquer des conflits de pouvoirs et des tensions relationnelles risquant de freiner in fine certains projets innovants.

Au-delà, la structure doit avant tout demeurer adaptée à la stratégie poursuivie ainsi qu'aux impératifs opérationnels multidimensionnels de l'organisation (Lawrence et Lorsch, 1967). L'enjeu n'est donc pas seulement de décroisonner pour optimiser la capacité d'absorption, mais de maintenir une cohérence et une efficacité globale du système organisationnel.

3.2.3 Facteurs culturels et structurels : la nécessité d'une approche multidimensionnelle

Certaines visions holistiques prenant en compte l'imbrication des aspects techniques, humains, relationnels et organisationnels qui sous-tendent ce processus stratégique complexe (Volberda et al., 2010). Des analyses empiriques complémentaires permettraient de mieux comprendre les

modalités d'influence de ces facteurs essentiels mais ambigus, à la fois habilitants et contraignants, selon les configurations organisationnelles et culturelles.

Le rôle du contexte culturel et organisationnel est à réintroduire comme variable centrale influençant en pratique le développement de cette aptitude (Cohen & Levinthal, 1990 ; Lane et al., 2006). Chaque entreprise possède ses propres dynamiques sociales, systèmes de valeurs et modalités d'apprentissage susceptibles de faciliter ou d'entraver la constitution d'une capacité d'absorption individuelle et organisationnelle. Prendre en compte les spécificités de chaque terrain empirique apparaît donc indispensable.

Les recherches récentes confirment et enrichissent l'idée que le contexte culturel et organisationnel est une variable centrale dans le développement de la capacité d'absorption (CA), comme l'ont initialement suggéré Cohen & Levinthal (1990) et Lane et al. (2006). Ces études démontrent comment les dynamiques sociales, les systèmes de valeurs et les modalités d'apprentissage propres à chaque entreprise influencent la constitution de la CA tant au niveau individuel qu'organisationnel.

Rafique et al. (2018) ont mis en évidence le rôle médiateur de la culture organisationnelle entre les pratiques de gestion des connaissances et la CA. Leur étude empirique démontre que les valeurs culturelles spécifiques à une organisation influencent directement sa capacité à absorber et utiliser de nouvelles connaissances. Dans la même veine, Martínez-Caro et al. (2020) ont souligné que "les facteurs organisationnels et culturels sont des déterminants clés de la capacité d'absorption d'une entreprise", montrant que des éléments tels que la structure organisationnelle, le style de leadership et les valeurs partagées ont un impact significatif sur les quatre dimensions de la CA.

L'importance des dynamiques sociales est mise en avant par Flatten et al. (2021) qui affirment que "les interactions sociales et les réseaux internes jouent un rôle crucial dans le développement de la capacité d'absorption organisationnelle". Leur étude longitudinale montre comment les relations interpersonnelles et les communautés de pratique au sein de l'entreprise facilitent le transfert et l'intégration des connaissances.

Zahra et George (2022) ont récemment souligné que "les routines d'apprentissage organisationnel sont des facteurs déterminants de la capacité d'absorption", identifiant comment différents types de routines influencent les différentes dimensions de la CA. Liao et al. (2019) ont constaté que "l'efficacité des pratiques visant à développer la capacité d'absorption varie considérablement selon le contexte industriel et géographique", soulignant la nécessité d'adapter les approches de développement de la CA aux particularités de chaque environnement.

Dans ce contexte, l'étude de Nekka et Aribi (2017) apporte un éclairage supplémentaire en examinant spécifiquement le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans le développement de la CA. Leur recherche, menée dans le contexte de grandes entreprises françaises, souligne l'importance de l'alignement entre les pratiques RH et les différentes étapes

de la CA (exploration, transformation, exploitation). Ils mettent en évidence comment ces pratiques interagissent avec le capital intellectuel de l'entreprise (humain, social, organisationnel) pour façonner sa capacité d'absorption.

Leur étude met également en lumière l'importance du capital social dans le processus de CA, notamment à travers le développement de la confiance et des réseaux au sein de l'organisation. Ceci confirme l'idée que les dynamiques sociales propres à chaque entreprise jouent un rôle crucial dans sa capacité à absorber et utiliser de nouvelles connaissances.

L'approche de Nekka et Aribi (2017) renforce ainsi l'argument selon lequel il est indispensable de prendre en compte les spécificités de chaque terrain empirique. Leur étude, bien que menée dans le contexte français, ouvre la voie à des recherches similaires dans d'autres contextes culturels et organisationnels, soulignant la nécessité d'adapter les pratiques de développement de la CA aux particularités de chaque environnement.

3.3 La Capacité d'Absorption des Connaissances (CAC) : un concept complexe

Les différentes limites exposées dans les sous-sections précédentes soulignent le besoin de repenser en profondeur la conceptualisation même de la capacité d'absorption des connaissances dans les organisations (Lane et al., 2006 ; Volberda et al., 2010). Plusieurs pistes de reconceptualisations émergent dans la littérature récente.

Tout d'abord, l'adoption d'une approche multidimensionnelle, processuelle et non-linéaire apparaît indispensable pour mieux rendre compte des interactions et rétroactions complexes pouvant advenir entre les différentes dimensions de la capacité d'absorption (Todorova & Durisin, 2007 ; Volberda et al., 2010). Plutôt qu'un processus séquentiel, c'est une conceptualisation en termes de flux dynamiques, faits d'allers-retours, de chevauchements et d'ajustements mutuels entre les activités d'acquisition, d'assimilation, de transformation et finalement d'exploitation des connaissances externes qu'il convient de développer dans les futurs modèles théoriques. L'enjeu est de considérer les sous-processus non pas comme des composantes indépendantes se succédant dans le temps, mais bien comme un système interactif et évolutif, où des retours en arrière ou des anticipations sont toujours possibles (Zahra & George, 2002), certaines pouvant même se produire en parallèle : la transformation reposerait ainsi sur une boucle récursive d'allers-retours avec la phase d'assimilation, avant la phase d'incorporation et d'exploitation finale des connaissances (Todorova & Durisin, 2007). De tels modèles dynamiques, intégrant rétroactions et récursivités, permettraient de mieux prendre en compte les aller-retours inhérents à tout apprentissage organisationnel (Lane et al., 2006).

Loin d'être le fruit d'un acteur isolé, la capacité d'absorption des connaissances émerge au carrefour d'interactions multiples entre de nombreux membres de l'organisation, mais également avec des partenaires externes. Chaque sous-dimension se construit ainsi dans l'intersubjectivité : l'assimilation des connaissances nouvelles se fait par exemple au travers de confrontations et de partages avec les schémas mentaux des autres membres.

Par ailleurs, la prise en compte des processus organisationnels tangibles de partage, de stockage et d'intégration des connaissances au sein de l'entreprise apparaît cruciale pour mieux comprendre ce qui se joue au niveau de chaque dimension (Volberda et al, 2010). Au-delà de la seule analyse du contenu des connaissances acquises, ce sont les activités socio-matérielles déployées par les membres de l'organisation pour permettre leur assimilation, leur mémorisation et leur mobilisation collective qui sont à investiguer en priorité.

Les interactions directes entre individus ne suffisent pas, les systèmes d'information, les espaces de travail partagés et d'innombrables artefacts viennent également supporter ces processus d'absorption des connaissances. Le rôle des communautés de pratique, des managers, ou des routines organisationnelles dans l'animation au quotidien de ces dynamiques collectives doivent être prises en compte. Ainsi, les questions suivantes ont leur importance : Comment concrètement l'entreprise capture-t-elle les savoir-faire de ses partenaires ? Comment facilite-t-elle leur diffusion interne ? Comment adapte-t-elle ses propres pratiques pour intégrer de nouvelles méthodes de travail ? Autant de questions encore peu investiguées empiriquement aujourd'hui.

Par ailleurs, la capacité d'absorption ayant une double nature « individuelle et collective », son analyse requiert le déploiement d'une perspective multiniveaux. Si elle prend sa source dans des processus cognitifs individuels d'acquisition et d'assimilation de nouvelles connaissances, elle repose aussi sur des dynamiques collectives de partage, d'évaluation et de transformation pour une intégration harmonieuse de ces connaissances au niveau organisationnel (Zahra & George, 2002). En outre, le rôle des schémas culturels et du contexte organisationnel est à réintroduire en tant que variable centrale influençant en pratique le développement effectif de cette aptitude stratégique fondamentale (Cohen & Levinthal, 1990 ; Lane et al., 2006). Les représentations partagées, le leadership, les structures en place, ou encore les modalités d'interactions établies dans l'entreprise sont autant d'éléments susceptibles de faciliter ou au contraire d'entraver le nécessaire apprentissage organisationnel sous-jacent à toute capacité d'absorption (Zahra & George, 2002).

Dès lors, les futures recherches gagneraient à adopter une orientation résolument contextualiste : plutôt que de supposer une capacité d'absorption « idéale », il s'agirait d'analyser comment elle se constitue « en situation », au travers des interactions situées des membres de l'organisation avec leur environnement interne ou externe. La diversité potentiellement observée soulignerait alors le rôle fondamental du contexte organisationnel par rapport à des facteurs purement cognitifs ou individuels. Dans cette continuité, nous formulons notre première proposition de recherche :

P1 : la capacité d'absorption des connaissances est socialement construite à partir des interactions des acteurs au sein d'un contexte organisationnel donné

L'enjeu est ainsi de dépasser les perspectives séquentialistes et technicistes ayant prévalu jusqu'ici, pour adopter une approche résolument processuelle et pratique prenant en compte le caractère intrinsèquement social, contextualisé et dynamique de la capacité d'absorption des

entreprises. Cette évolution reflète un changement de paradigme significatif dans la recherche sur la capacité d'absorption (CA), témoignant d'une compréhension plus nuancée et holistique de ce phénomène organisationnel.

Il s'agit de dépasser une vision étroite en termes de stock de connaissances, pour explorer les interactions politiques et les cadres culturels sous-jacents qui en permettent l'activation collective (Lane et al., 2006). Cette perspective élargie est corroborée par des recherches récentes qui mettent en lumière la nature complexe et multidimensionnelle de la CA.

Distel (2019) affirme que "la capacité d'absorption ne doit pas être considérée comme une séquence linéaire d'étapes, mais plutôt comme un processus dynamique et itératif profondément ancré dans le contexte social et organisationnel". Son étude ethnographique a révélé comment les interactions sociales informelles et les pratiques quotidiennes contribuent de manière significative au développement de la CA, remettant en question les modèles purement séquentiels.

Dans la même veine, Limaj et Bernroider (2019) ont proposé une perspective basée sur la pratique de la CA, arguant que "la capacité d'absorption se manifeste à travers les actions et interactions quotidiennes des acteurs organisationnels, plutôt que comme une capacité abstraite et statique". Leur recherche empirique a montré comment les routines organisationnelles et les micro-pratiques des employés façonnent la CA de manière continue et dynamique.

L'importance du contexte social dans le développement de la CA a été mise en évidence par Cordeiro et de Oliveira (2022), qui affirment que "la capacité d'absorption est fondamentalement un phénomène social, influencé par les relations de pouvoir, les normes culturelles et les structures sociales au sein de l'organisation". Leur étude de cas longitudinale a révélé comment les dynamiques sociales internes peuvent soit faciliter, soit entraver le processus d'absorption des connaissances.

Le caractère contextualisé de la CA a été souligné par Bauer et Tuovinen (2021), qui ont constaté que "l'efficacité des mécanismes de capacité d'absorption varie considérablement selon le contexte industriel et culturel". Leur analyse comparative entre différents pays et secteurs a démontré la nécessité d'adapter les stratégies de développement de la CA aux spécificités de chaque environnement.

La nature dynamique de la CA a été explorée par Grandinetti et Del Giudice (2022), qui proposent que "la capacité d'absorption évolue constamment en réponse aux changements internes et externes de l'organisation". Leur modèle théorique met en lumière comment la CA se reconfigure en permanence à travers les interactions entre les acteurs organisationnels et leur environnement.

La conduite d'études contextualistes apparaît comme une piste prometteuse, encore peu investiguée dans ce champ académique. Il s'agit d'analyser de façon située le rôle possible de la culture organisationnelle, des modalités de leadership, des rapports hiérarchiques ou encore des

valeurs véhiculées au sein de l'entreprise dans le développement effectif d'une aptitude à intégrer de nouvelles connaissances externes dans les pratiques du groupe.

L'enjeu est bien de décentrer le regard pour mieux rendre compte des activités sociales complexes, des influences culturelles tacites et des négociations de sens faisant advenir cette capacité dynamique au travers des interactions contextualisées des membres de l'organisation. C'est à cette condition que l'on pourra pleinement comprendre comment les entreprises mobilisent, enrichissent ou transforment dans la durée leur aptitude à intégrer de nouvelles connaissances externes pour nourrir leurs pratiques stratégiques collectives.

Cette approche interprétative et contextualisée de la CA ouvre de nouvelles perspectives pour en comprendre les ressorts différenciés selon les configurations organisationnelles et les environnements institutionnels. Comme le résumait Patterson et Ambrosini (2015), "la capacité d'absorption ne peut être pleinement comprise qu'à travers une lentille processuelle qui capture sa nature dynamique, socialement construite et contextuellement dépendante".

Enfin, cette évolution de la recherche sur la CA promet non seulement une compréhension plus riche et nuancée de ce phénomène organisationnel crucial, mais offre également des pistes prometteuses pour explorer comment les entreprises développent et activent leur capacité d'absorption dans des contextes variés. Elle ouvre la voie à des méthodologies de recherche plus qualitatives et longitudinales, capables de saisir la complexité et la richesse des dynamiques sociales et culturelles qui sous-tendent le développement et l'activation de la capacité d'absorption dans les organisations.

Conclusion :

Ce chapitre a permis d'explorer en profondeur le concept de capacité d'absorption des connaissances (CAC), depuis ses fondements théoriques jusqu'à ses limites conceptuelles actuelles. Notre analyse a mis en lumière l'évolution de ce concept depuis son introduction par Cohen et Levinthal (1990), en passant par les reconceptualisations majeures de Zahra et George (2002) et de Todorova et Durisin (2007), jusqu'aux perspectives plus récentes qui soulignent sa nature dynamique et contextualisée.

Parmi ces dernières, le modèle de Patterson et Ambrosini (2015) a mis en évidence la nature itérative et non linéaire du processus d'absorption des connaissances. L'étude d'Aribi et Dupouët (2016) a approfondi cette vision en identifiant des boucles de rétroaction spécifiques au sein de chaque phase principale de la CAC. Plus récemment, les travaux de Nekka et Aribi (2017) ont apporté un éclairage nouveau en examinant l'interaction entre les pratiques de gestion des ressources humaines, le capital intellectuel et les différentes phases de la CAC, soulignant ainsi l'importance du contexte organisationnel et des facteurs humains dans le processus d'absorption des connaissances.

L'examen des différentes méthodes d'opérationnalisation et de mesure de la CAC a révélé les défis persistants dans l'évaluation empirique de ce concept complexe. Nous avons constaté que la majorité des études se sont concentrées sur les grandes entreprises dans les pays développés, utilisant principalement des approches quantitatives (Lane et al., 2006 ; Flatten et al., 2011). Cette observation souligne la nécessité d'explorer la CAC dans des contextes organisationnels et culturels variés, en particulier dans les économies émergentes.

Notre réflexion critique sur les limites des conceptualisations actuelles de la CAC a mis en évidence l'importance de dépasser les approches linéaires et technicistes. Nous avons argumenté en faveur d'une perspective plus holistique, qui prend en compte les aspects sociaux, culturels et structurels de l'absorption des connaissances (Todorova et Durisin, 2007 ; Volberda et al., 2010). Cette vision élargie nous a conduit à proposer notre première proposition de recherche : la capacité d'absorption des connaissances est socialement construite à partir des interactions des acteurs au sein d'un contexte organisationnel donné.

Ces conclusions ouvrent la voie à de nouvelles pistes de recherche, en particulier concernant les mécanismes organisationnels qui façonnent et influencent la CAC. Parmi ces mécanismes, les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) apparaissent comme un levier potentiellement puissant pour le développement de la CAC, une piste encore peu explorée dans la littérature existante (Minbaeva, 2005).

C'est précisément cet ancrage contexte-dépendant et processuel que nous explorerons dans le prochain chapitre, en approfondissant plus spécifiquement le lien entre CAC et dispositifs de gestion des ressources humaines.

CHAPITRE II

INTERACTION ENTRE LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LA CAPACITÉ D'ABSORPTION DES CONNAISSANCES :

Une perspective axée sur le capital intellectuel

Introduction :

Au cœur du processus complexe menant de l'identification de connaissances externes à leur concrétisation en applications innovantes, les individus jouent un rôle crucial de catalyseurs, transformant ces inputs en innovations significatives (Cohen et Levinthal, 1990). Cependant, la manière dont les pratiques de gestion des ressources humaines accompagnent et stimulent ce processus délicat reste un domaine relativement sous-exploré (Minbaeva et al., 2003 ; Minbaeva, 2013). Une question fondamentale émerge alors : **comment les pratiques de GRH peuvent-elles contribuer à enrichir le capital intellectuel et ainsi soutenir le processus de l'exploration, de la transformation et de l'exploitation des connaissances ?**

Bien que des études récentes aient commencé à explorer les liens entre les pratiques RH et certaines capacités organisationnelles clés, telles que l'innovation (Laursen & Foss, 2014; Jimenez-Jimenez et al., 2014), la recherche dans ce domaine continue d'évoluer. Des travaux plus récents, comme ceux de Xie et al. (2020) et de Gölgeci et al. (2022), ont approfondi notre compréhension de ces relations, en mettant en lumière le rôle médiateur de la capacité d'absorption dans la relation entre les pratiques de GRH et l'innovation organisationnelle. Cependant, malgré ces avancées, une perspective globale et intégrée sur la capacité d'absorption des connaissances et son lien avec les pratiques RH reste encore à développer pleinement (Flatten et al., 2021 ; Martínez-Caro et al., 2020). Cette lacune persistante souligne la nécessité de poursuivre les recherches dans ce domaine, en particulier dans des contextes variés et des environnements économiques différents.

Notre recherche s'appuie sur une analyse critique des travaux existants, notamment ceux de Nekka et Aribi (2017 et 2022), qui ont tenté de combler ce vide. Bien que ces études offrent des perspectives précieuses sur la relation entre la capacité d'absorption des connaissances (CAC) et les pratiques RH, elles se concentrent principalement sur le contexte des économies développées. Cette focalisation constitue une limite importante car elle ne prend pas en compte les spécificités socio-économiques et culturelles des pays en développement. En effet, dans ces contextes, les pratiques RH sont souvent marquées par une forte informalité, des ressources limitées et des contraintes institutionnelles particulières qui influencent significativement la manière dont les organisations absorbent et utilisent les connaissances. Les modèles et cadres d'analyse proposés par Nekka et Aribi, bien que pertinents dans leur contexte d'origine, ne permettent pas d'appréhender pleinement ces particularités, notamment les mécanismes informels d'apprentissage, les réseaux de connaissances alternatifs et les dynamiques socioculturelles qui caractérisent les entreprises des économies émergentes.

Ce travail de recherche vise à élargir notre compréhension en examinant ces dynamiques dans un contexte différent, celui d'une économie émergente. Cette approche permettra non seulement d'évaluer les modèles existants, mais aussi d'identifier les mécanismes sous-jacents qui régissent ces interactions complexes dans des environnements économiques et culturels distincts.

En effet, comme le soulignent plusieurs chercheurs (Budhwar et al., 2019 ; Horwitz, 2015), il existe un besoin croissant de comprendre comment les pratiques de GRH influencent le développement du capital intellectuel et la capacité d'absorption des connaissances dans divers contextes organisationnels. Cette compréhension est cruciale pour développer des modèles théoriques plus robustes et universellement applicables.

Le but de ce chapitre est donc d'analyser, d'un point de vue théorique, l'influence conjointe des pratiques de gestion des ressources humaines, du capital intellectuel et de la capacité d'absorption des organisations. Pour ce faire, ce chapitre s'articulera autour de trois sections principales. Nous commencerons par présenter le cadre conceptuel de la notion du capital intellectuel et ses imbrications avec le processus de la capacité d'absorption des connaissances (Section 1). Ensuite, nous analyserons la contribution de la gestion des ressources humaines dans sa dimension stratégique (Section 2). Enfin, nous procéderons à un examen approfondi des pratiques de gestion des ressources humaines adaptées à chaque stade de la capacité d'absorption des connaissances, ce qui nous permettra de formuler des propositions de recherche (Section 3).

Section 1: La capacité d'absorption des connaissances, une compréhension à l'aide du capital intellectuel

La notion du capital intellectuel offre l'avantage d'inclure tous les actifs immatériels d'une organisation, même si sa terminologie est diverse et non standardisée. Cette section se concentrera sur la revue de littérature relative au capital intellectuel, dans le but d'examiner ses diverses connexions avec la notion de capacité d'absorption des connaissances.

1.1 Le capital intellectuel : une notion à finalité managériale

1.1.1 Le capital intellectuel : tentatives de définitions d'un concept complexe

Plusieurs définitions de la notion du capital intellectuel ont été élaborées selon le contexte et selon le courant de recherche auquel elles appartiennent. Néanmoins, la notion du capital intellectuel a été introduite pour la première fois par Kenneth Galbraith en 1969, est définie comme : « une capacité mentale globale qui comprend des éléments tels que la connaissance et l'expérience, qui sont des ressources pour la formation de la richesse ». On retrouve des caractéristiques similaires dans cette définition largement utilisée et dans d'autres : (1) il est invisible, (2) il est lié à la fois aux connaissances et aux expériences des clients et des employés, (3) il offre de nombreuses opportunités de succès futurs.

Depuis, plusieurs tentatives de définitions ont été formulées, notamment avec l'intérêt accru au capital intellectuel qui coïncide avec l'émergence de l'ère de l'économie de connaissance au début des années 90. Les essais de conceptualisation sont portés par les auteurs de l'école scandinave (Edvinsson et Sullivan, 1996 ; Edvinsson et Malone, 1997 ; puis Sveiby, 1997), un regard nouveau semble se porter sur le capital immatériel et conduit vers un concept plus actuel, celui de : *capital intellectuel*. Le modèle théorique développé par Edvinsson et Malone (1997), a été mis en œuvre chez SKANDIA. Ce groupe qui cherchait un outil de communication adapté au capital immatériel, suggère une déclinaison du capital intellectuel en trois composantes : **le capital social, le capital humain et le capital organisationnel**.

Edvinsson et Malone (1997), voient que la valeur marchande d'une grande partie des sociétés suédoises excède leur valeur comptable, ils décrivent le capital intellectuel comme une connaissance qui peut être converti en valeur. De même optique, Fustec (2006) pense que « Le capital intellectuel peut être expliqué en une phrase simple. Il s'agit de « toute la richesse de l'entreprise qui ne se lit pas dans les états financiers ». Certains auteurs ont essayé de formuler une définition globale de cette richesse.

Teece (1998) affirme que le capital intellectuel est les sources spécifiques de l'entreprise qui sont impossibles à imiter. Nonaka et al (2000) définissent le Capital intellectuel en tant que ressources spécifiques de l'entreprise et qui sont indispensables à la création de la valeur. Il est aussi, largement admis que le capital intellectuel a été défini en identifiant ses trois composantes : **capital humain, capital structurel et capital social** (Becker, 1964 ; Itami, 1987 ; Hall, 1989 ; Brooking, 1996 ; Sveiby, 1997 ; Stewart, 1997 ; Edvinsson et Malone, 1997 ;

Bontis, 1998 ; Kaplan et Norton ,2004 ; Kamukama et al., 2011 ; Hsu & Wang, 2012 ; Edvinsson, 2013 ; Sydler et al., 2013 ; Abhayawansa et Guthrie, 2014 ; Tsui et al., 2014).

Aussi, de nombreuses études ont proposé différentes définitions et approches de la notion du capital intellectuel. Par exemple, Kamukama et al. (2011) affirment que le capital intellectuel englobe la propriété des connaissances, de la technologie, des relations avec les clients, de l'expérience et des compétences spécifiques qui confèrent à l'organisation un avantage sur le marché. Des chercheurs tels que Cohen et Kaimenakis (2007) ou Gibb et Blili (2013) ont décrit le capital intellectuel comme représentant l'ensemble des ressources intangibles des entreprises, le développement de ces types de ressources conduisant à ce que la valeur marchande de l'entreprise soit beaucoup plus élevée que sa valeur comptable.

En partant d'une logique économique pour identifier le retour sur investissement en capital humain, notamment la compétence et la connaissance, Becker (1964) a contribué à la théorie de l'une des composantes principales du Capital intellectuel : le capital humain. Vingt-trois ans plus tard, Itami (1987) a introduit d'autres composantes formant le capital intellectuel en définissant ce dernier comme des actifs immatériels qui incluent la technologie, la confiance des clients, la réputation de la marque, la culture de l'entreprise, les compétences managériales. Il a considéré ainsi toutes ces composantes des ressources organisationnelles importantes pour le succès à long terme. Edvinsson et Malone, 1997, ajoutent une deuxième composante : le Capital structurel. Ils ont défini le capital intellectuel comme une somme du capital humain et du capital structurel qui comprennent l'expérience, la technologie, les relations avec les clients et les professionnels apportant à l'entreprise un avantage concurrentiel sur le marché. Sveiby (1997) aborde dans sa définition du capital intellectuel, une troisième composante : capital externe. Le capital intellectuel est alors exprimé en une équation englobant le capital humain, le capital structurel et le capital externe.

En 1999, Allee a élaboré un modèle de définition du capital intellectuel intitulé « le modèle populaire du capital intellectuel », au cœur de l'intersection de ces capitaux, se situent les valeurs telles que le respect des individus ou la confiance, qui soutiennent la création des connaissances et leur conversion en richesse. L'adoption de telles valeurs élargit ou restreint le mouvement et l'échange de connaissances. L'objectif est de convertir les connaissances en valeur ou en capital dans toute l'entreprise.

On peut en déduire que la connaissance est un élément critique par son inclusion dans toutes les définitions. Certaines d'elles ont fait mention à la connaissance implicitement (Roos et al, 1997 ; Boisot ,1998) et d'autres ont utilisé le mot connaissance explicitement comme Edvinsson et Sullivan (1996) qui ont affirmé que le capital intellectuel est les connaissances qui peuvent être converties en valeur.

Dans leur définition, Carroll et Tansey (2000) affirment que le capital intellectuel est conçu comme la connaissance et la créativité dont dispose une entreprise pour mettre en œuvre une stratégie commerciale qui optimise de la valeur pour les parties prenantes. En effet, la créativité encourage les innovations du capital intellectuel. Dans ce sens, une organisation se concentre

sur la génération d'idées qui produiront des innovations, soutien d'avantage son potentiel de durabilité sur le marché et donc sa capacité d'augmentation de la richesse. Pour cette raison, une gestion efficace du capital intellectuel est indispensable d'avoir lieu.

Comme nous pouvons le constater, il y a plusieurs définitions du capital intellectuel. Ces définitions diffèrent les unes des autres d'une certaine manière, mais elles ne se remettent pas en cause. La plupart d'entre elles représentent le capital intellectuel comme un capital de connaissances ou un capital qui découle de la connaissance, il se caractérise par l'absence du caractère physique (l'immatérialité) et sa capacité à créer de la valeur pour l'entreprise.

A partir de toutes ces définitions nous concluons que le capital intellectuel est la transformation pratique des connaissances et du savoir-faire spécifique de l'entreprise en éléments généralement immatériels, qui contribuent par l'effet de synergie, à attribuer un avantage concurrentiel à l'entreprise et à créer de la valeur pour les différentes parties prenantes. Le tableau qui suit présente un recueil non exhaustif de la manière dont les chercheurs ont étudié le capital intellectuel dans la littérature et leurs principales contributions.

Tableau 3: Les recherches sur le concept du « Capital intellectuel »

Auteurs	Contributions
Radaelli et al, (2018); Ahmed, (2018); Bendickson and Chandler, (2017); Chadwick, (2017); Riley et al, (2017); Morris et al, (2017); Marvel et al, (2016); Grichnik, et al,(2014); Stam, et al (2014); Phillip and Kyle (2014); Millan, et al, (2014); Martin, et al (2013); Moran (2005), (Klaas, et al, 2010); Clercq and Sapienza, (2006); Luo, et al (2009); Kale et al, (2000).	Analyser une ou deux dimensions du capital intellectuel, qu'il s'agit du capital humain, social et structurel.
Subramony et al, (2018); Blanco-Mazagatos et al, (2018); Kianto et al, (2013); Sheehan, (2013); Coca ,and Alberti (2009); Hudson, et al, (2001)	Explorer la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et évaluer la pertinence du système de mesure de la performance.
Sveiby (2010); Yildiz et al, (2014); Sydler et al , (2014); Mertins, et al, (2006); Gogan (2014); Veltri and Bronzetti (2014)	Conceptualiser des méthodes de mesure des actifs intangibles et du capital intellectuel.
Costa (2012); Wang ,et al (2014)	Évalué l'efficacité et la productivité du capital intellectuel
Mark et al, (2013) Corcoles & Ponce, (2012)	Études comparatives visant à analyser le capital intellectuel des PME dans différents pays

Chen et al, (2014); Cohen and Nikolaos (2007); Jansen, et al (2011)	Examiner les interactions et les relations entre les différentes dimensions du capital intellectuel.
Kianto et al, (2013); Kamukama, et al (2011)	Investiger les impacts de la gestion du capital intellectuel et de l'avantage concurrentiel sur la performance financière et la compétitivité des entreprises, en mettant l'accent sur les aspects financiers.
Abhayawansa and Guthrie (2014)	Examiner quel type d'information sur le capital intellectuel était considérée comme importante et utiliser dans le cadre d'un rapport analytique.
Calabrese, et al, (2013)	Obtenir des lignes directrices pour la gestion du capital intellectuel et les investissements.
Turner et al, (2014)	Mener une étude sur l'utilisation du capital social et organisationnel par les gestionnaires.
Engelman et al, (2017); Chen (2008); Isaac et al, (2010); Herremans et al (2011)	Mener une étude sur le capital intellectuel et les capacités dynamiques.
Rossi et al (2015)	Mener une étude sur le capital intellectuel en tant qu'actif.
McDowell et al, (2018); Hussinki et al, (2017); Cabrita and Bontis (2008); Honig (2001)	Étudier le lien entre le capital intellectuel et la performance de l'entreprise
Kitts et al, (2001)	Proposé une technique appelée cartographie du capital intellectuel.

Source : Ajeeli, S. (2018, p.40)

En nous référant aux différentes définitions et conceptualisations recensées au niveau de la littérature, nous énoncerons, dans les paragraphes qui suivent, les principales classifications du capital intellectuel.

1.1.2 Le capital intellectuel : Origines et évolution

La conception contemporaine du capital intellectuel trouve ses racines dans deux courants théoriques fondateurs en sciences de gestion, dès les années 1930 :

D'une part, la séminale théorie du capital humain de Schultz (1963). D'autre part, les travaux pionniers de Ronald Coase (1937) sur la firme et la création de valeur, qui soulignaient déjà le rôle du capital intellectuel. Coase voyait dans les compétences, les connaissances et les qualifications des personnes des sources primordiales de valeur économique pour les organisations.

Cette double perspective sur l'importance des actifs immatériels fut par la suite approfondie par la théorie des ressources et des compétences de Barney (1991). En identifiant les ressources organisationnelles comme des déterminants clés de l'avantage concurrentiel, Barney confirma et prolongea les intuitions séminales de Coase.

Pour Grant (1991, 1996), ce sont les connaissances qui sont les principales ressources productives d'une firme. Elles peuvent être explicites ou tacites mais ces dernières sont plus à même de procurer un avantage concurrentiel du fait de leur transférabilité très limitée. Ces connaissances sont liées au savoir-faire de l'entreprise. Elles sont acquises et stockées par des individus. Quant à Nelson et Winter (1982) ou Penrose (1959) défrichèrent le terrain sur les routines et la connaissance comme sources d'avantage concurrentiel.

Mais c'est dans les années 1990, porté par une littérature managériale scandinave, qu'émergea véritablement le concept tel que nous l'entendons aujourd'hui. Désignant l'ensemble des actifs immatériels d'une organisation, Edvinsson et Malone (1997), Sveiby (1997) ou Roos et al. (1997) faisaient entrer dans le capital intellectuel les compétences humaines certes, mais aussi les structures organisationnelles ou les réseaux relationnels.

En 1995, Nonaka et Takeuchi ont apporté une contribution majeure en introduisant la théorie de la création de connaissances. Selon eux, la création de connaissances est le processus par lequel l'expérience individuelle est convertie en connaissances exploitables au sein de l'organisation. Ils ont mis en évidence l'importance des interactions sociales et de l'apprentissage collectif pour stimuler l'innovation et la création de connaissances.

Après, Leif Edvinsson et Michael Malone en 1997, ont défini le capital intellectuel comme l'ensemble des connaissances, des informations, des compétences et de l'expérience qui peuvent être utilisés pour générer de la valeur économique. Leur travail a contribué à populariser le terme et à mettre l'accent sur l'importance des actifs immatériels et des connaissances tacites dans la création de valeur pour les entreprises.

En parallèle, Pierre Lévy, dans sa théorie de l'intelligence collective formulée en 1997, part du principe que la combinaison des intelligences individuelles, des compétences et des connaissances détenues par chacun des membres dans l'organisation, permet de faire émerger une forme "d'intelligence collective" supérieure à la somme des intelligences individuelles. Dans cette perspective, les individus sont au cœur de la création et de la mobilisation du capital intellectuel. Leur interaction, collaboration et partage de connaissances permettent de créer une intelligence collective qui dépasse les capacités de chaque individu pris isolément.

En cela, Lévy complète et renforce les théories préalables sur le capital intellectuel, notamment les travaux séminaux d'Edvinsson et Malone (1997). En effet, au-delà du "stock" de connaissances codifiées (capital structurel) et des compétences incorporées dans les individus (capital humain), Lévy montre le rôle déterminant des interactions sociales pour mobiliser et dynamiser ce capital intellectuel. Ainsi, selon Lévy (2003), le partage des connaissances, la collaboration et la co-construction de savoirs entre les membres de l'organisation sont essentiels pour exploiter pleinement le potentiel du capital intellectuel.

De nombreux travaux ultérieurs ont confirmé cette importance du capital social et relationnel, par exemple ceux de Nahapiet et Ghoshal (1998) sur le concept de "social capital", de Kang et al. (2007) liant pratiques de GRH, interactions sociales et capital intellectuel et les travaux de Nekka et Aribi (2022), qui mettent en évidence, le rôle central du capital intellectuel, pour alimenter le processus d'absorption des connaissances. On retrouve bien l'idée de Lévy dans laquelle les interactions sociales entre les individus, le partage de leurs savoir et compétences mobilisent et dynamisent le capital intellectuel d'une organisation.

Par la suite, l'approche par les capacités dynamiques (Teece et al., 1997) invite à concevoir le capital intellectuel comme un ensemble de processus organisationnels adaptatifs permettant à l'entreprise de s'ajuster aux évolutions parfois chaotiques de son environnement. La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) élargit les sources légitimes de création de valeur bien au-delà des seuls détenteurs du capital, qu'ils soient actionnaires ou créanciers. Quant au courant du management responsable, il replace ce substrat immatériel au cœur d'une performance globale et durable, conciliant progrès économique et impératifs sociétaux ainsi qu'environnementaux.

On distingue ainsi historiquement deux grands courants dans l'analyse du capital intellectuel : **une approche comptable et financière** centrée sur sa mesure et son impact sur la valeur de marché ; **une approche stratégique multidimensionnelle** liant capital intellectuel et performance globale des organisations et domine par conséquent les travaux contemporains (Kane et al., 2021). Plus précisément, deux grands axes de recherche sur le capital intellectuel ont été développés depuis les années 1990. Au début, les études pionnières comme celles d'Edvinsson et Malone (1997) ou de Stewart (1997) se sont concentrées sur l'identification des principales composantes ou catégories du capital intellectuel et leur contenu. Leur objectif principal était d'expliquer, en analysant le capital intellectuel, l'écart entre la valeur de marché de l'entreprise et sa valeur comptable. Contrairement aux études pionnières, les études avancées comme celles de Nahapiet et Ghoshal (1998) ou de Subramaniam et Youndt (2005) considèrent le capital intellectuel comme un processus dynamique en constante évolution.

Des travaux plus récents comme ceux de Kane et al. (2021) ou de Ferraro et al. (2022) prolongent cette perspective en étudiant finement les interactions entre les différentes composantes du capital intellectuel et leur impact sur la performance organisationnelle. L'accent est mis sur les complémentarités et les effets de renforcement mutuel entre capital humain, structurel et relationnel. Ces études soulignent aussi le rôle clé de la connaissance, qui reste à la base de la création et du développement du capital intellectuel. Elles insistent sur

l'importance d'une stratégie de gestion des connaissances en tant que point de départ pour identifier les indicateurs de performance du capital intellectuel et orienter son développement.

1.2 Les principales classifications de la notion du capital intellectuel :

Même s'il n'existe pas une définition du capital intellectuel qui fasse l'unanimité parmi les auteurs, il existe un large consensus autour de trois principales composantes, le capital humain, le capital organisationnel et capital social (Edvinsson et Malone, 1997 ; Stewart, 1997 ; Bontis, 1998 ; Isaac et al., 2010 ; Hsu and Wang, 2012 ; Sydler et al., 2013 ; Bellora and Guenther, 2013 ; Kianto et al., 2013 ; Abhayawansa and Guthrie, 2014). Stewart (1997) et Bontis (1998) ont présenté le capital intellectuel en trois composantes à savoir : **le capital humain, le capital client et le capital structurel**. Bontis et al. (2000) ont essayé d'opérationnaliser ces trois composantes du capital intellectuel, ce qui a entraîné un lien positif avec l'amélioration de la performance d'une entreprise.

De son côté, Karl-Erik Sveiby (1997) distingue entre la structure externe regroupant les marques, les clients et les relations clients et la structure interne qui se compose de l'organisation, des manuels, des structures (la recherche et développement, software...) et des employés ou compétences individuelles. Bounfour (1998) a développé une classification fonctionnelle des actifs immatériels de l'entreprise. McElroy (2002), ont proposé une autre classification dont le capital client était remplacé par le capital social.

De leur côté, Bueno et al. (2006) ont défini le capital intellectuel à travers un modèle « *intellectus* » constitué de cinq composantes : **le capital humain, le capital technologique, le capital commercial, le capital social et le capital organisationnel**. Simultanément, de nombreux chercheurs ont décrit les mêmes types de capital intellectuel, mais de différentes manières. Par exemple, Bellora and Guenther (2013) ont divisé le capital intellectuel en un capital intellectuel interne, tel que le capital structurel, et un capital intellectuel externe, tel que le capital relationnel, ce qui montre que le capital intellectuel d'une entreprise comprend des éléments internes et externes.

Aussi, des chercheurs tels que Turner et al. (2014) classifient le capital intellectuel en **capital humain, capital social et capital organisationnel**, tandis que Chen et al. (2014) montrent que les trois dimensions du capital intellectuel sont le capital humain, le capital organisationnel et le capital client, en mettant l'accent sur la relation avec le client en termes de capital relationnel. Par conséquent, la majorité de la littérature fait référence à trois dimensions clés du capital intellectuel interconnecté. De plus, les chercheurs font référence au lien entre les dimensions et les éléments du Capital intellectuel (Bontis, 1998).

Abhayawansa et Guthrie (2014) soulignent le fait que les recherches antérieures ont négligé de montrer la valeur générée par l'interaction entre les différentes catégories de capital intellectuel et entre le capital financier et non financier. De plus, à la fois le capital client et le capital structurel sont influencés par le capital humain (Bontis, 1998 ; Millan et al., 2013). Le tableau 4 ci-dessous répertorie les principales classifications identifiées dans la littérature :

Tableau 4: Classification du capital intellectuel selon différents auteurs

Auteur	Classification du Capital Intellectuel
Nonaka et Takeuchi (1995), Bontis (1998), Roos et al. (1997), Roos et al. (1997), Marr et al. (2003), Itami et Roehl (1987), Edvinsson et al. (2011), Bounfour (2003), Chaminade et al. (2010), Mouritsen et al. (2001), Guthrie et al. (2002), Luthy et al. (2004), Pike et al. (2010), Youndt et al. (2004), Mavridis (2012), Kianto et al. (2013), Bellora and Guenther, (2013); Abhayawansa and Guthrie, 2014; Riahi-Belkaoui (2016), Hussinki et al, (2017); Liao et al. (2021), Bounfour et al. (2022), Siddiquee et al. (2022), Liu et al. (2023).	Capital humain, capital structurel, capital relationnel
Edvinsson et Malone (1997), Sveiby (1997), Stewart (1997), Brooking (1996), Kaplan et Norton (1996), Abeysekera (2013), Firer et al. (2003).	Capital humain, capital structurel, capital client
Turnar et al, (2014). Tsui, et al (2014). Yildiz et al, (2014)	Capital humain, capital organisationnel, capital social
Chen, et al (2013).	Capital humain, capital structurel, capital financier
Isaac, et al (2010)	Capital humain, capital organisationnel, capital relationnel
Calabrese et al, (2013)	Capital humain, capital structurel

Source : Ajeeli, S. (2018,p.43) (actualisé)

Nous pouvons observer à partir de ce tableau que de nombreux auteurs adoptent une typologie similaire pour définir le capital intellectuel. Dans le cadre de notre étude, nous adoptons la classification tridimensionnelle initialement proposée par Bontis (1998), qui englobe le capital humain, le capital structurel et le capital relationnel. Cette typologie tripartite est la plus répandue et standardisée, largement utilisée par de nombreux auteurs dans différents pays et contextes commerciaux (Cabrilo et Dahms, 2018). Elle est devenue un pilier essentiel pour le développement et la mesure du capital intellectuel (Bontis, 1998 ; Stewart, 1997 ; Edvinsson et Sullivan, 1996 ; Wang et al., 2014 ; 2016 ; Asiaei, Jusoh et Bontis, 2018). Malgré un certain consensus sur cette classification, la littérature révèle toutefois des divergences quant aux éléments constitutifs de chaque dimension, variant d'un auteur à l'autre, qui seront examinées en détails dans la sous-section suivante. Pour étudier la relation entre capital intellectuel et capacité d'absorption, un examen attentif de chaque composante du capital intellectuel est nécessaire.

1.3 Les composantes du capital intellectuel :

1.3.1 Le capital humain :

Le concept du capital humain n'est pas récent. Il y a plus de deux siècles, Adam Smith a mis en exergue l'importance des compétences humaines comme élément décisif dans la création de la richesse. Il considère que l'amélioration des compétences des employés constitue une source importante de la croissance économique.

Cette notion a été développée par deux prix Nobel d'économie, Theodore Schultz (1961) puis Gary Becker en 1964. Pour Schultz, le capital humain, est la somme des compétences, de l'expérience et des connaissances, que détient l'individu, alors que Becker (1961), le définit dans son ouvrage « *Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis* », comme étant : « un stock de ressources productives incorporées aux individus eux-mêmes, constitué d'éléments aussi divers que le niveau d'éducation, de formation et d'expérience professionnelle, l'état de santé ou la connaissance du système économique ». Ainsi, les auteurs affirment que l'investissement dans les hommes constitue une condition essentielle à la réalisation du progrès économique puisqu'ils représentent la ressource la plus inépuisable (H.Elbouzidi, 2023).

Depuis plusieurs définitions ont été proposées, ou on a passé d'un angle économique (années 1960-1970 avec les travaux de Becker), comptable (années 1960-1980, avec le modèle de Lev et Schwartz, 1971), à un angle managérial (de 1990 à nos jours, avec l'approche de Cabrita & Bontis, 2008 ; Delgado-Verde, Martín-de-Castro, Navas-López, & Cruz-González, 2011 ; Edvinsson & Malone, 1998 ; Martín-de-Castro et al., 2011; Subramaniam & Youndt, 2005). C'est sous ce dernier angle que nous voulons approcher le capital humain –approche managériale-.

Selon Edvinsson et Sullivan (1996), le capital humain est le savoir, savoir-faire et le savoir être des employés, il regroupe toutes les compétences individuelles, les connaissances, le talent et l'expérience des employés et des dirigeants de l'entreprise (Edvinsson et Malone, 1999).

Le capital humain c'est aussi une source potentielle d'innovation et de génération d'idées (ou de renouvellement stratégique) pour l'entreprise, fournissant ainsi une valeur ajoutée de grande importance (Bontis 1998). Il contient également le talent et l'agilité intellectuelle de chaque employé.

Stewart (1997) considère que le capital humain comprend l'ensemble des connaissances collectives, la créativité, le leadership, ainsi que les compétences de gestion et d'entrepreneuriat qu'incarnent l'ensemble des salariés d'une entreprise. Pour Sveiby (2000), il s'agit de la compétence et les connaissances des collaborateurs internes.

Le capital humain, joue aussi, un rôle clé dans la compétitivité de l'entreprise, la création d'un avantage concurrentiel et l'innovation (Sullivan, 2000 ; Jiang et al., 2012 ; Wright et al., 1994), il représente la composante la plus précieuse qu'une organisation puisse posséder (Brooking,

1998 ; Edvinsson et Malone, 1999 ; Stewart, 1997). Ce capital constitue la force motrice des deux autres composantes du capital intellectuel à savoir le capital structurel et le capital social (Hormiga et al. 2010).

Ainsi, les sous-dimensions du capital intellectuel varient selon les définitions et le contexte dans lequel elles ont été développées, par exemple, Sydler et al. (2013) identifient des éléments tels que les connaissances, les compétences, l'expérience, la formation, la créativité, la capacité, l'expertise, le travail d'équipe, la capacité de résolution de problèmes, la motivation, la fidélité et l'attitude. Pour Cabrita and al., (2007) la productivité du capital humain dépend d'une combinaison complexe de facteurs liés au talent, la motivation, la récompense, la compétence, l'expérience, la santé et même aux facteurs émotionnels.

Jen Chen et al. (2014) reconnaissent le capital humain comme les connaissances et l'expérience possédées par les employés et les dirigeants, tandis que d'autres chercheurs (Millan et al., 2013), ont souligné que les individus ayant un niveau d'éducation plus élevé ont tendance à posséder un capital humain plus développé, ce qui peut avoir un impact positif sur la performance des entreprises.

De plus, le capital humain est intangible, il peut conférer à l'organisation un caractère distinctif. En étant intégré aux ressources humaines de l'organisation, il n'appartient pas à l'entreprise mais plutôt porté par ses employés. Les connaissances, les compétences et l'expérience que les employés possèdent les prennent avec eux lorsqu'ils quittent les locaux de l'entreprise, tandis que le capital structurel est également intangible, mais il est intégré à l'entreprise (Calabrese et al., 2013).

Nous constatons, que malgré la grande importance accordée au capital humain, il n'existe pas de définition commune de cette composante, les recherches antérieures décrivent le capital humain à partir des connaissances individuelles ou collectives maîtrisées par les individus, par la profondeur de leur expertise et l'étendue de leur expérience (H. Elbouzidi, 2023) et formation.

Ces connaissances implicites qui résident dans l'esprit des employés, contrairement aux deux autres formes du capital intellectuel, qui se trouvent dans le système et les routines de l'entreprise ainsi que dans sa propriété intellectuelle et ses relations.

1.3.2 Le capital structurel :

Le capital structurel, proche de la notion du capital organisationnel, fait référence à la connaissance enracinée dans l'organisation (Bontis, 2003) aux systèmes internes, à la culture et aux réseaux de l'entreprise. Si l'on considère que le capital humain appartient aux employés de l'entreprise, le capital structurel est détenu et géré par cette dernière. Il est considéré comme étant une enveloppe qui entoure le capital humain et qui lui permet d'être utilisé afin d'engendrer de la valeur et de la richesse pour l'entreprise. (Edvinsson et Malone, 1999 ; Sveiby, 2000).

Dans ce sens, le capital structurel comporte les actifs intangibles incorporés dans la structure organisationnelle de l'entreprise et l'infrastructure technologique qui permettent de faciliter l'échange de stocker et transmettre les connaissances dans le but d'améliorer l'efficacité opérationnelle de l'entreprise (Edvinsson et Malone, 1997 ; Cabrita et Bontis, 2008, Sjödin & Frishammar, 2015, Engelman, Fracasso, Schmidt & Carneiro ,2017). Les travaux portant sur le capital structurel renvoient également à l'intelligence de l'entreprise et aux processus incorporés en son interne (Baghar, N., & Ali, I. K. ; 2021).

En effet, la dimension technique du capital structurel se rapporte aux efforts déployés dans le domaine de la recherche et développement (R-D), à l'infrastructure technologique, à la propriété intellectuelle et industrielle, à la culture organisationnelle, valeurs, aux structures, aux processus internes, systèmes d'information et bases de données. (Cabrita et Bontis, 2008).

Dans la même lignée d'idée, Edvinsson et Malone (1999) propose une classification du capital structurel en : capital organisationnel, capital d'innovation et capital de processus :

- **Le *capital organisationnel*** : englobe les investissements de l'entreprise dans les systèmes, les outils et les modes de fonctionnement visant à accélérer les flux des connaissances au sein de l'entreprise et au-delà de ses frontières ;
- **Le *capital d'innovation*** : représente la capacité de renouvellement et les résultats de l'innovation qui sont généralement protégés et se concrétisent par la propriété intellectuelle, les droits commerciaux, les brevets.....etc ;
- **Le *capital de processus*** : fait référence aux techniques, programmes et méthodes de travail.il englobe les processus organisationnels et les routines facilitant la réalisation des activités de l'entreprise de manière efficace et efficiente. C'est une forme de savoir-faire mise en pratique au service de la création continue de valeur.

Donc, l'objectif recherché par l'entreprise lors du développement du capital structurel est de saisir les connaissances tacites et explicites des employés, assuré leurs diffusion au sein de l'organisation (Sjödin & Frishammar, 2015), mais aussi la gestion des informations pertinentes sur les clients, les concurrents et sur l'ensemble de l'environnement externe de l'entreprise, selon Stewart (1997) : « *Le capital structurel sous la forme de bases de données, de réseaux informatiques, de brevets et d'une bonne gestion peut accroître le talent d'un génie* ». Pour cela, les entreprises doivent se disposer de bases de données, de réseaux, de systèmes d'information, de laboratoires de recherche et d'une connaissance éclairée de la concurrence et du marché.

Pour Hormiga et Canino (2011), le capital structurel représente la dimension la plus complexe du capital intellectuel en raison de son interaction avec de nombreux facteurs organisationnels et culturels. Ils le considèrent comme le plus abstrait et difficile à appréhender. Il est influencé par des éléments intangibles tels que la façon dont les individus interagissent, les systèmes et les processus organisationnels, et les valeurs et les normes culturelles en vigueur.

De plus le capital structurel est étroitement lié à la capacité d'absorption des connaissances, il joue un rôle crucial dans le renforcement de cette dernière, en fournissant l'infrastructure, les processus et les connaissances préexistantes qui permettent à l'entreprise d'assimiler efficacement les nouvelles informations et de les intégrer à ses activités (Van den Bosch et al. 1999 ; Zahra et George, 2002 ; Jansen et al. 2005).

Cependant, l'étude précise du capital structurel et de la capacité d'absorption reste un défi pour les chercheurs, nécessitant une approche plus holistique et une prise en compte des multiples facettes de ces notions multidimensionnelles.

Dans ce sens, Bontis (1998) considère que le style de management peut s'avérer déterminant pour le développement du capital structurel ; autoriser l'essai-erreur, encourager l'expression des salariés et susciter leur adhésion apparaît nécessaire à la structuration des savoirs individuels en connaissance collective et participer par la suite dans la réalisation des objectives stratégiques de l'entreprise.

Alors que, Ordóñez (2014) met en évidence l'impact significatif du capital structurel sur le capital humain et relationnel. Elle souligne l'importance de prendre en compte ces différentes formes de capital dans la gestion stratégique des ressources humaines afin de favoriser le développement et la croissance de l'organisation (Khan, A. I., & Yusoff, W. F., 2023). En effet, Le capital structurel se présente comme l'infrastructure de soutien pour le capital humain (Ahangar, 2011). Cependant, cette dimension du capital intellectuel a besoin d'être éclairée.

1.3.3 Le capital social :

Le capital social a suscité un grand intérêt de la part des professionnels de nombreuses disciplines telles que la sociologie, la politique et l'économie (Adler et Kwon, 2002). Il a également été largement étudié dans le domaine de la gestion. De ce fait, il existe diverses terminologies dans la littérature qui ont été employées pour désigner la notion du capital social. Certains auteurs (Edvinsson et Malone ,1999 ; Bontis, 1998), utilisent le terme « *Capital client* », tout en mettant l'accent sur la valeur inhérente aux relations entre l'entreprise et ses clients considérée comme la source la plus importante de l'entreprise.

Le capital client correspond à la connaissance des préférences et tendances des consommateurs, des circuits de distribution mais plus largement à l'intelligence concurrentielle d'une organisation (Saint-Onge, 1996), selon ces chercheurs, le capital client, influence de manière significative la position et la compétitivité de l'entreprise. Pour Ferreira et al., (2011), l'amélioration de la dimension « Client », repose sur la capacité de l'entreprise à attirer de nouveaux clients et fidéliser les actuels.

D'autres chercheurs soutiennent l'idée que les entreprises disposant d'un capital intellectuel élevé, en particulier de capital client, peuvent progressivement s'adapter aux besoins des clients en termes de développement, afin de pouvoir anticiper les besoins et les tendances attendus des clients (Hsu et Wang, 2012 ; Dao, Zmud, 2013 ; Chen, 2014). Cela pourrait être les éléments

clés pour acquérir la confiance des clients, ce qui à son tour affecte les performances de l'entreprise.

Par la suite, Bontis (1998) élargit le champ du « capital client » pour englober la notion de « capital relationnel », tout en s'intéressant à la connaissance qui réside dans les relations d'une organisation avec ses différents partenaires. Par conséquent, le capital relationnel se réfère aux connaissances profondes intégrées dans les relations de l'entreprise avec son environnement externe (Khalique et al., 2018), son ampleur s'aperçoit en dehors de l'organisation et des liens humain qui existent au sein de l'organisation (H. Elbouzidi, 2023). De son côté, McElroy (2002) adopte le terme « *Capital social* » pour décrire l'ensemble des liens sociaux utiles de l'entreprise avec ses parties prenantes internes et externe. Pour Marr (2008), le capital relationnel recouvre la partie du capital humain et structurel impliquée dans les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes. Ces relations ont tendance à tomber dans deux catégories - ceux qui sont formalisées à travers, par exemple, les obligations contractuelles avec les clients, les fournisseurs et les partenaires, et ceux qui sont plus informels.

Selon Löthgren (1999), le capital relationnel peut être subdivisé en relations clients, relations avec les fournisseurs et les relations publiques. Il considère qu'il est nécessaire pour l'entreprise d'avoir de bonnes relations avec ses clients, à la fois ceux d'aujourd'hui et ceux potentiels. Des fournisseurs stables et fiables qui offrent des produits de haute qualité au bon moment à l'entreprise sont de plus en plus importants et entraînent généralement une réduction des coûts pour l'entreprise, donc il est aussi nécessaire d'avoir de bonnes relations avec les fournisseurs.

En effet, le capital social est un actif immatériel qui influence les circonstances de coopération (Eklinder-Frick et al., 2014). Les éléments constitutifs du capital social comprennent les caractéristiques communautaires, les valeurs partagées, les liens, la volonté et la confiance (Narayanan et Cassidy, 2001). Le capital social et le capital relationnel font tous deux références aux relations et réseaux de l'entreprise, mais avec quelques nuances. Le capital social renvoie aux "réseaux de relations qui se nouent à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise" (Bontis, 1998). Il s'agit des relations informelles entre les membres d'une organisation qui favorisent la coopération et l'atteinte d'objectifs communs (Coleman, 1988 ; Putnam, 1995). Alors que, le capital relationnel fait partie du capital intellectuel au même titre que le capital humain et le capital structurel. Il représente plus spécifiquement la "connaissance engrangée par une entreprise à partir des relations qu'elle entretient avec son environnement" (Edvinsson et Malone, 1999). Il renvoie donc aux relations formelles qu'une entreprise établit avec ses partenaires externes.

Ainsi, le capital relationnel est un sous-ensemble plus restreint et formel du vaste champ relationnel que représente le capital social. Ce dernier comprend toutes les relations informelles intra et inter-organisationnelles créatrices de valeur (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Leana et Van Buren, 1999). Il y a donc un lien étroit mais non absolu entre ces deux notions qui renvoient toutes deux à l'importance des connections sociales comme source d'avantage compétitif. Le capital relationnel formalise une partie stratégique de ce vaste capital social immatériel. Selon, Nahapiet et Ghoshal (1998), le capital social se présente comme la

connaissance intégrée au sein des organisations, qui est disponible et utilisée par le biais des interactions entre les individus et leurs réseaux d'interrelations. Ces auteurs avancent que le capital social est un concept multidimensionnel et ont classé cette notion en trois dimensions : le capital social relationnel, le capital social cognitif et le capital social structurel (Imamoglu, S, 2017), La dimension structurelle du capital social concerne la structure générale des relations (Liens au sein du réseau, Configuration du réseau et l'appropriation de l'organisation), la dimension relationnelle du capital social concerne la nature des relations (confiance, normes, obligations et identification), et la dimension cognitive du capital social concerne le langage commun et des perspectives partagées (Chang et Chuang, 2011).

Nahapiet et Ghoshal (1998) expliquent aussi, la manière dont chacune de ces composantes affectent les quatre conditions qui permettent l'échange et la création de connaissances nouvelles :

- La possibilité d'accéder aux savoirs des autres ;
- L'anticipation de la valeur créée ;
- La motivation à échanger/combiner ;
- La capacité à combiner.

De ce fait, le capital social joue un rôle important dans la facilitation de l'acquisition et de la création des connaissances par les organisations et permet à certaines entreprises de bénéficier d'avantages par rapport aux autres. Le capital social représente la connaissance intégrée au sein de l'entreprise de manière collective via les interactions et les réseaux. Il devient accessible par le biais des interactions entre les individus, les groupes de travail et leurs réseaux sociaux, mais sans la formalité et la rigidité du capital organisationnel qui ne facilitent pas toujours son partage (Jansen et al., 2005 ; McFadyen & Cannella, 2004).

Plusieurs travaux en management stratégique montrent en effet que la formalisation des structures et processus (capital organisationnel) peut dans certains cas entraver le partage informel de connaissances qui s'appuie sur les interactions sociales (capital social). Jansen et al. (2005) soulignent que la formalisation excessive des activités, tâches et rôles au sein de l'organisation, peut rigidifier les comportements et réduire la communication spontanée entre employés. Cependant, Szulanski (1996) nuance en précisant que la formalisation des processus peut aussi dans certains cas favoriser la diffusion des meilleures pratiques, si elle est bien conçue et alignée avec les flux informels de partage des connaissances.

Le lien entre capital organisationnel et social pour le partage de connaissances est complexe et contextuel. Une formalisation excessive des structures peut rigidifier les échanges, mais une formalisation ciblée et alignée peut aussi les faciliter. Par ailleurs, le capital social représente la capacité de l'entreprise en matière d'absorption, d'assimilation, de transformation et d'exploitation de nouvelles connaissances qui parviennent de son environnement afin d'obtenir un avantage compétitif durable (Bontis, 1998 ; De-Castro et al. 2011). En effet, cette composante recouvre tous les actifs qui permettent le développement et la gestion des relations

de l'entreprise avec son environnement (Edvinsson et Malone, 1997 ; Roos et Roos, 1997 ; Asiaei, Jusoh et Bontis, 2018). Ces interactions visent à améliorer l'échange d'informations et le partage d'idées, ce qui améliore les connaissances existantes et permet la diffusion de nouvelles connaissances dans l'ensemble de l'organisation (Engelman et al. 2017). Il représente, aussi, les connaissances et les capacités d'apprentissage qui existent dans les relations entre une organisation et ses parties prenantes externes (Hsu et Fang, 2009, Kang et Sohaib, 2019).

Le tableau ci-dessous présente les sous-dimensions du capital intellectuel :

Tableau 5: les sous-dimensions du capital intellectuel

Les composantes du Capital intellectuel	Sous-dimensions du capital intellectuel	Les auteurs
Capital Humain	Connaissances, formation académique, Savoir technique et expertise, compétences, savoir-faire, expérience, attitude, motivation, flexibilité, engagement, créativité, intelligence et agilité intellectuelle...etc	K-E.Sveiby(1997) ; G.Roos (1998) ; L. Edvinssonet M.Malone (1999) ; D. Andriessen(2006) ; N. Bontis(1998) ; T.Stewart (2002)A. Seetharamanet al. (2004) ; Sydler et al, (2013) Bellora et Guenther (2013) ; Abhayawansa Guthrie (2014) ; Maria (2014) ; Calabrese et al (2013)
Capital structurel	Processus, les routines tacites, la structure organisationnelle, les approches de gouvernance et de gestion, la culture organisationnelle, le capital social, l'identité partagée, brevets, licences, noms de marques, droits d'auteur, propriété intellectuelle, les secrets commerciaux, informations et connaissances codifiées dans des bases de données ou des manuels de processus, système d'information, existence de certification, système de conformité.	K-E.Sveiby(1997) ; L. Edvinssonet M.Malone (1999) ;D. Andriessen (2006) ; N. Bontis(1998) ; T.Stewart(2002) ; A. Seetharamanet al. (2004) ; Sydler et al, (2013) ; Bellora et Guenther (2013) ; Abhayawansa Guthrie (2014) ; Maria (2014) ; Calabrese et al (2013).

<p>Capital Social</p>	<p>Les relations client, les relations avec les fournisseurs, les relations contractuelles, les relations informelles, les alliances, les relations avec les organismes de réglementations, les partenaires, réputation de l'entreprise, etc.</p>	<p>K-E.Sveiby (1997) ; G.Roos (1998) ; D. Andriessen (2006) ; N. Bontis(1998) ; T.Stewart(2002)A. Seetharaman et al. (2004) ; Sydler et al, (2013) Bellora et Guenther (2013) ; Abhayawansa Guthrie (2014) ; Clercq et Sapienza (2006).</p>
------------------------------	---	---

Source : Elaboré par nos soins sur la base de la revue de la littérature

Donc et dans la lignée des travaux réalisés par Nekka et Aribi (2017), nous avons retenu cette approche pour la suite de notre réflexion pour plusieurs raisons. Tout d'abord, cette approche permet d'appréhender le capital social sous un angle multidimensionnel, en distinguant la dimension structurelle, relationnelle et cognitive. Elle prend en compte la structure des réseaux sociaux ainsi que les ressources qui peuvent en être tirées, tout en conservant une perspective fonctionnaliste. C'est-à-dire, une perspective axée sur les fonctions et les effets du capital social.

De plus, cette conception articule bien les niveaux individuel et collectif du capital social, en montrant comment ses effets se manifestent tant au niveau des personnes qu'au niveau du groupe ou de l'organisation dans son ensemble. Enfin, elle fournit un cadre conceptuel et une catégorisation utile pour qualifier l'état des relations sociales au sein d'une organisation donnée, tant au niveau de leur structure que de leur contenu ou de leurs effets cognitifs. Ainsi, cette approche multidimensionnelle, multi-niveaux et fonctionnaliste semble pertinente pour appréhender toute la complexité du capital social en contexte organisationnel.

1.4 Le capital intellectuel et la capacité d'absorption des connaissances : Quelles imbrications possibles ?

1.4.1 Le capital intellectuel et la capacité d'absorption des connaissances : une relation complexe

La littérature en management stratégique souligne que les entreprises ne disposent pas du même niveau de capacité d'absorption de la connaissance, leur différenciation résultant d'une combinaison unique de ressources tangibles et intangibles (Barney, 1991 ; Jansen, Van Den Bosch et Volberda, 2005). Dans ce contexte, le capital intellectuel et la capacité d'absorption émergent comme des éléments clés dans la création et le maintien d'avantages concurrentiels durables (Eisenhardt & Martin, 2000 ; Teece et al., 1997).

Les premiers travaux sur cette relation, notamment ceux de Cohen et Levinthal (1990), ont établi le rôle fondamental du capital intellectuel comme base de connaissances antérieures

nécessaire à la capacité d'absorption. Cette perspective a été enrichie par les recherches de Stewart (1998) et Subramaniam et Youndt (2005), qui ont démontré que la somme des connaissances détenues par les membres d'une entreprise peut générer un avantage concurrentiel durable. Les études empiriques de Carmeli (2001) et Reed et al. (2006) ont confirmé que les facteurs immatériels d'une entreprise exercent une influence significative sur les résultats de l'innovation.

Plus récemment, des chercheurs comme Engelmann et al. (2017) ont approfondi la compréhension de cette relation en montrant que les ressources internes immatérielles sont intrinsèquement liées au processus de création des connaissances et à la capacité d'absorption. Certaines études ont exploré le rôle médiateur de la capacité d'absorption dans la relation entre le capital intellectuel et la performance organisationnelle (Mehralian et al., 2018 ; Leal-Rodriguez et al., 2014), tandis que d'autres ont examiné son rôle modérateur (Khan & Yusoff, 2023).

Toutefois, ces recherches présentent plusieurs limites significatives. La plupart des études ont négligé l'aspect multidimensionnel des deux concepts, traitant la capacité d'absorption comme un bloc monolithique et le capital intellectuel de manière agrégée (Daghfous, 2004 ; Schmidt, 2005 ; Volberda et al., 2010). Cette simplification masque la complexité des interactions potentielles entre les différentes dimensions de ces concepts.

Les recherches existantes ont souvent omis d'examiner comment chaque composante du capital intellectuel (humain, structurel et social) interagit spécifiquement avec les différentes phases de la capacité d'absorption (exploration, transformation et exploitation). Cette lacune est particulièrement notable alors que des chercheurs comme Crossan et al. (1999) et Kang et al. (2007) suggèrent que chaque composante joue un rôle unique dans l'acquisition, le partage et l'intégration des connaissances.

En outre, les études antérieures ont insuffisamment pris en compte les facteurs contextuels pouvant influencer cette relation. Comme le soulignent Machado et al. (2017) et Çetin et Fidan (2017), la relation entre le capital intellectuel et la capacité d'absorption pourrait être plus complexe et dépendre de variables médiatrices ou modératrices supplémentaires non explorées jusqu'à présent. Un autre aspect négligé concerne le manque d'attention accordée aux mécanismes précis par lesquels les différentes composantes du capital intellectuel influencent le développement et le maintien de la capacité d'absorption. Cette lacune est particulièrement importante étant donné que les individus jouent un rôle crucial dans la création, le transfert et l'absorption des connaissances (Yaldiz et al., 2019). Par ailleurs, peu d'études ont examiné comment les interactions entre les composantes du capital intellectuel elles-mêmes peuvent affecter leur influence sur la capacité d'absorption. Cette perspective systémique, suggérée par les travaux récents de Nekka et Aribi (2022), pourrait offrir une compréhension plus nuancée de ces relations complexes. En outre, les différents éléments qui composent le capital intellectuel (capital humain, capital social et capital structurel), selon la définition de (Youndt et al., 2004), peuvent avoir des effets différents sur les dimensions de la capacité d'absorption

des connaissances (exploration, transformation et exploitation) et, par conséquent, conduire à des résultats d'innovation et de performance différents.

1.4.2 Des composantes du capital intellectuel à la dynamique d'absorption des connaissances : une lecture contextualisée

Alors que le capital humain a été parmi les toutes premières variables identifiées par Szulanski (1996), Ce dernier avance que le lien entre la capacité d'absorption des connaissances et le capital humain réside dans le fait que la capacité d'une organisation à acquérir de nouvelles connaissances dépend largement de la motivation et de l'utilisation efficace de son capital humain.

Dyer et Singh (1998) ont renforcé le rôle crucial de la motivation dans le développement de la capacité d'absorption, en proposant une approche relationnelle élargie. En mettant en évidence l'imbrication étroite entre capital humain et capital organisationnel, ils ont remis en question la vision unidirectionnelle de l'apprentissage avancée par Cohen et Levinthal (1990). Leur analyse souligne l'importance des interactions et des échanges entre individus et organisation pour favoriser l'absorption des connaissances, dépassant ainsi la simple logique de transfert top-down.

La formation des employés joue aussi, un rôle important dans l'amélioration de leur capacité à absorber et à assimiler les connaissances, ce qui est la clé de la performance (Minbaeva et al., 2003). De même, Daghfous (2004) va dans le même sens, montrant que la diversité des expériences individuelles accroît les connections avec les connaissances déjà présentes, améliorant l'assimilation de nouvelles connaissances externes. En d'autres termes, lorsque les employés possèdent des expériences et des connaissances variées, il est plus probable que les nouvelles connaissances qu'ils acquièrent soient en relation avec celles déjà présentes dans l'entreprise, ce qui facilite leur intégration et leur utilisation.

De plus, d'après Soo et al. (2017), le capital humain d'une entreprise à un impact direct sur sa capacité à absorber et à utiliser des connaissances provenant de l'extérieur. Plus précisément, les recherches de Lund Vinding (2006) se sont concentrées sur la relation entre le capital humain, la capacité d'absorption et la performance innovante au sein d'une organisation. Ils ont affirmé que leurs résultats soutenaient l'idée selon laquelle la mise à niveau des connaissances et des compétences du personnel, en particulier dans les entreprises de haute technologie, est essentielle. Dans cette optique, la capacité d'absorption de l'entreprise est une ressource en capital humain, qui se développe à travers la capacité d'absorption individuelle des employés de l'organisation (Tian & Soo, 2018). Alors que, Shih et al. (2010) ont déclaré que le capital humain influence les deux autres composantes du capital intellectuel et joue un rôle significatif dans la création des connaissances.

En revanche, Han et Li (2015) ont mis en lumière le rôle crucial du capital humain, en soulignant que si le capital humain ne parvient pas à cultiver les connaissances acquises, il peut être difficile d'atteindre les résultats escomptés. Petti et Zhang (2016) soutiennent que la transformation des connaissances découle d'une pensée critique sophistiquée. Par conséquent, elle nécessite un capital humain riche en expérience et en capacités, ce qui améliore encore les

routines et les processus des entreprises (Dunford et al., 2001). De ce fait, de nombreux travaux empiriques soulignent le lien entre capital humain et capacités d'exploration des connaissances (Minbaeva et al., 2003 ; Daghfous, 2004 ; Vinding, 2006 ; Soo et al. 2017 ; Nekka et Aribi 2022).

L'étude qualitative de Nekka & Aribi (2022) dans quatre entreprises françaises vient conforter le lien entre capital humain et capacités d'absorption des connaissances. Les auteurs mettent en évidence, qu'à la phase d'exploration des connaissances, c'est le capital humain qui joue un rôle prépondérant. Les compétences et la motivation des individus sont essentielles pour acquérir de nouvelles connaissances, tandis que le capital social et le capital organisationnel viennent en appui pour faciliter ce processus. Dans cette continuité, nous formulons notre deuxième proposition de recherche :

Proposition 2 : Le capital humain influence les premiers stades de l'absorption de nouvelles connaissances externes.

Dans un degré aussi important et selon Cohen et Levinthal (1990), la structure organisationnelle est essentielle pour l'acquisition et la diffusion des connaissances. Le stockage et la tenue des registres sont directement liés au capital organisationnel au sein d'une entreprise. Cette perspective a été renforcée par des travaux plus récents. Flatten et al. (2011, p.98) ont souligné que "les structures organisationnelles formelles et informelles jouent un rôle crucial dans la facilitation de l'absorption des connaissances".

Jansen et al. (2005) ont constaté que les mécanismes organisationnels liés aux capacités de coordination renforcent l'acquisition et l'assimilation de nouvelles connaissances externes. Cette idée a été approfondie par des études ultérieures. Notamment, Martínez-Caro et al. (2020, p.2) ont trouvé que "les capacités de coordination organisationnelle ont un effet positif significatif sur toutes les dimensions de la capacité d'absorption".

Lane et Lubatkin (1998), Van Den Bosch et al. (1999) et Espinosa et al. (2007) soutiennent que différents types de structures ont des effets différents sur la capacité d'absorption. Cette perspective a été enrichie par Zou et al. (2018, p.3) qui ont montré que "la structure organisationnelle modère la relation entre la capacité d'absorption et l'innovation, avec des effets différents selon le type de structure".

Espinosa et al. (2007) soulignent également que les capacités systémiques, c'est-à-dire les capacités du système liées à la normalisation des procédures de travail internes et aux directives utilisées pour intégrer les connaissances explicites, ont également une influence sur la capacité d'absorption. Cette idée a été renforcée notamment par Xie et al. (2018, p. 963) qui ont constaté que "les capacités systémiques jouent un rôle médiateur crucial dans la relation entre la capacité d'absorption potentielle et réalisée".

De leur côté, Van den Bosch et al. (1999) soulignent l'importance du capital organisationnel. Ils se sont concentrés sur le processus d'apprentissage itératif entre une entreprise et toutes les sources externes de connaissances. Cette perspective a été approfondie par Ferreras-Méndez et al. (2019, p. 2), qui ont montré que "le processus d'apprentissage organisationnel joue un rôle

médiateur crucial dans la relation entre les sources de connaissances externes et la capacité d'absorption". De plus, cela nécessite également une synchronisation avec les pratiques de gestion des ressources humaines pour garantir que les employés sont bien alignés sur les objectifs et les processus de l'entreprise.

Selon Rakthin et al. (2016, p. 962) : "l'alignement des pratiques de GRH sur la stratégie organisationnelle renforce significativement la capacité d'absorption de l'entreprise". Aussi, Limaj et Bernroider (2019, p. 138) ont montré que "différents types d'apprentissage organisationnel influencent de manière différenciée les dimensions de la capacité d'absorption".

Des études en management stratégique associent les capacités de transformation interne des connaissances à l'existence de bases de données, d'outils de documentation et de systèmes d'information sophistiqués (Zahra et George, 2002 ; Jansen et al., 2005). Cette idée a été approfondie par des études ultérieures. Notamment, Enkel et al. (2017, p. 88) ont constaté que "les systèmes de gestion des connaissances sophistiqués renforcent significativement la capacité de transformation des connaissances". Ainsi, la recherche quantitative de Zahra et George (2002) sur des entreprises de papeterie aux Etats-Unis montre que celles dotées de sources d'information internes étendues (brevets, rapports techniques...) assimilent et transforment mieux les nouvelles connaissances. Dans cette perspective, Kobarg et al. (2019, p.2) ont trouvé que *"les entreprises disposant de sources d'information internes diversifiées présentent une capacité d'absorption plus élevée"*.

Si des recherches quantitatives établissent le lien de l'influence du capital organisationnel sur la transformation interne des connaissances, (Zahra et George, 2002 ; Jansen et al. 2005), l'étude de Nekka & Aribi (2022) suggère que les entreprises privilégient souvent la flexibilité et l'autonomie des équipes à ce stade critique, d'où la proposition de recherche (P3) :

Proposition 3 : Le capital organisationnel influence les processus internes de transformation des connaissances.

La théorie fondée sur les ressources met en évidence la prédominance des ressources immatérielles et des compétences dans la construction d'un avantage concurrentiel durable (Barney, 1991 ; Prahalad et Hamel, 1990). Cette conception s'est enrichie par des contributions plus récentes soulignant le rôle prépondérant des actifs intangibles dans l'économie de la connaissance (Teece, 2018 ; Helfat et Peteraf, 2015). Comme le précisent Elia et al. (2017, p.1032), "les ressources immatérielles sont devenues les principaux moteurs de la création de valeur et de l'avantage concurrentiel dans l'économie moderne".

Dans le prolongement de cette perspective, l'approche relationnelle de la théorie des ressources (Dyer et Singh, 1998) établit un rapprochement significatif avec celle du capital social, où l'avantage compétitif émerge de la capacité à développer et à enrichir un capital relationnel. Cette vision dynamique s'est particulièrement étoffée grâce aux travaux de Lavie (2006) sur l'extension de la théorie aux réseaux inter-organisationnels, puis par les recherches de Lumineau et Oliveira (2018) explorant les mécanismes par lesquels les relations inter-organisationnelles contribuent à l'avantage concurrentiel.

En approfondissant cette dimension relationnelle, les travaux de Jansen et al. (2005) ont mis en lumière le lien positif entre le capital social et les dimensions de transformation et d'exploitation des connaissances, particulièrement à travers la densité des interactions organisationnelles. Cette relation fondamentale s'est vue confirmée par Xie et al. (2018, p.962) qui démontrent que "le capital social interne renforce significativement la relation entre la capacité d'absorption potentielle et réalisée". Dans la même logique, Lowik et al. (2017, p.1319) révèlent que "les liens sociaux forts facilitent l'assimilation et la transformation des connaissances complexes". Cette dynamique est enrichie par les observations de Fosfuri and Tribó (2008) qui soulignent l'influence de ces mécanismes sur l'acquisition et l'assimilation des connaissances, tandis que Zou et al. (2018, p.2) mettent en évidence "le rôle modérateur positif du capital social dans la relation entre la capacité d'absorption potentielle et la capacité d'innovation".

Au-delà de ces aspects internes, l'exploitation des connaissances en innovations apparaît étroitement liée aux réseaux tissés avec des partenaires externes (Lane et al, 2001 ; Jansen et al., 2005). Cette dimension externe est particulièrement soulignée par Ferreras-Méndez et al. (2019, p.1) qui démontrent que "la profondeur et l'étendue des relations externes influencent positivement la capacité d'absorption et, par conséquent, la performance d'innovation".

Cette importance des relations externes se manifeste notamment dans les collaborations université-entreprise, comme l'illustrent les travaux de Lane et al. (2001) qui montrent comment les entreprises en collaboration régulière avec les universités parviennent à mieux transformer les résultats de recherche en innovations commercialisables. Cette observation trouve un écho amplifié dans les recherches plus récentes de Kobarg et al. (2019, p.1) qui établissent que "la collaboration université-industrie améliore significativement la capacité d'innovation des entreprises, en particulier pour les innovations radicales".

En parallèle de ces dimensions externes, la culture organisationnelle collaborative émerge comme un facteur interne essentiel, facilitant les démarches d'intrapreneuriat et l'émergence de nouvelles offres issues des connaissances absorbées (Zahra et George, 2002). Cette perspective interne est enrichie par Todorova et Durisin (2007) qui démontrent la présence des mécanismes d'intégration sociale à chaque étape de l'absorption des connaissances, avec des impacts différenciés, une analyse approfondie et validée par Limaj et Bernroider (2019, p.137).

Synthétisant ces différentes dimensions, les travaux récents de Nekka & Aribi (2022) viennent compléter la compréhension du rôle facilitateur des réseaux externes (Lane et al., 2001) en mettant en lumière l'importance conjuguée des compétences managériales et des dynamiques collectives internes dans l'exploitation des connaissances en innovations.

L'ensemble de ces développements théoriques et empiriques nous conduit à formuler notre quatrième proposition de recherche (P4) :

Proposition 4 : Le capital social facilite l'exploitation des connaissances.

De ce qui précède, nous pouvons suggérer que le capital intellectuel peut être déployé de différentes manières à chaque stade de la capacité d'absorption, en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise, ce qui permettra une compréhension plus fine des relations pouvant exister entre ces deux concepts multidimensionnels et éclairer notre compréhension du fonctionnement du processus de la capacité d'absorption des connaissances.

Ainsi, plusieurs chercheurs (Cabrilo et Dahms, 2018 ; Zhang et al., 2020) observent que la capacité d'absorption des connaissances et le capital intellectuel constituent deux cadres théoriques très similaires, offrant une explication de l'avantage concurrentiel fondé sur des actifs intangibles (Martín-de Castro, 2023). Cette convergence théorique est particulièrement soulignée dans les travaux de Wang et Ahmed (2023), qui démontrent les synergies entre ces deux approches dans le contexte de l'économie de la connaissance. Les recherches de Kim et Park (2021) renforcent cette perspective en mettant en évidence comment ces deux cadres s'enrichissent mutuellement dans l'analyse de la performance organisationnelle.

Ces deux notions paraissent donc étroitement liées et complémentaires. Pourtant, peu d'efforts ont été dédiés à leur intégration au sein d'un cadre théorique unifié. Les résultats non concluants des recherches précédentes qui ont étudié séparément les éléments constituant les deux notions capacité d'absorption des connaissances et capital intellectuel, et souvent dans des grandes entreprises des pays développés (Millan et al., 2014; Martin et al., 2013; Beckman et O'Reilly, 2007), indiquent la nécessité de mener davantage des recherches approfondies afin d'explorer conjointement les imbrications possibles, entre les trois dimensions de la CAC (exploration, transformation et exploitation) et les trois composantes du capital intellectuel (Capital humain, organisationnel et social) (Hsu et Wang (2012) ; Mariano et Walter (2015) et Engelmann et al. 2017), en particulier dans des entreprises différentes et qui peuvent révéler des particularités contextuelles.

Les réflexions précédentes soulignent les interdépendances complexes entre le capital intellectuel et le processus d'absorption des connaissances pour les entreprises contemporaines (Nekka & Aribi, 2022). Si certaines recherches identifient des effets différenciés des composantes du capital immatériel sur les phases d'acquisition, assimilation, transformation et exploitation (McGrath, 2021), elles accordent peu d'intérêt aux leviers permettant de piloter ces dynamiques.

Pourtant, de récents travaux invitent à investiguer le potentiel stratégique des pratiques RH pour dynamiser les dimensions du capital intellectuel et in fine stimuler les capacités d'apprentissage (Nieves et al. 2018 ; Schneider et al. 2022). Nieves et al. (2018) proposent un modèle reliant les pratiques de GRH au développement du capital humain, ce dernier accentuant la capacité d'absorption de nouvelles connaissances. Nekka et Aribi (2022) adoptent une approche élargie prenant en compte les interactions entre toutes les dimensions de ces deux notions. Schneider et al. (2022) démontrent empiriquement que le capital humain joue un rôle médiateur partiel entre les pratiques RH et la capacité d'absorption.

C'est précisément l'objet de notre prochaine section, explorer si et comment les pratiques de GRH peuvent constituer des vecteurs de développement conjoint du capital intellectuel et de la capacité d'absorption des firmes. L'enjeu est de clarifier ces relations pour fournir aux managers des orientations actionnables de pilotage.

Section 2: Les pratiques de gestion des ressources humaines comme leviers stratégiques.

2.1 La gestion des ressources humaines : L'évolution de son rôle.

Le terme de « Gestion des Ressources Humaines » est apparu, pour la première fois, aux Etats-Unis et fut alors perçu comme un synonyme de « Gestion du Personnel ». Il aurait été créé par Drucker (1954) dans son livre intitulé « *The practice of management* ». Il a introduit le concept du travailleur qui doit être considéré comme la ressource humaine, elle-même comparable aux autres ressources de l'organisation. Cette notion a, depuis, subi plusieurs influences, qui ont forgé son évolution.

Alors, en tant que discipline académique, la Gestion des Ressources Humaines (GRH) a évolué en fonction des idées et des théories managériales. Elle a connu une évolution majeure au cours des dernières décennies. Son objectif et ses attributions ont évolué avec l'évolution des contextes économiques et sociaux et sa contribution aux activités de l'entreprise est passée par des étapes historiquement distinctes

Autrefois considérée comme une fonction administrative axée sur les règles et les procédures, la gestion des ressources humaines traditionnelle était largement basée sur la bureaucratie, caractérisée par des règles strictes et une approche centralisée du contrôle des ressources humaines, aussi une séparation entre les ingénieurs qui pensent et les travailleurs qui exécutent sans logique d'action propre, sans pouvoir ni états d'âme. La division scientifique du travail ou l'école classique du management (Taylor, Ford, Fayol, Weber), fut développé au début du XXe siècle réduit la contribution des individus à l'entreprise à quelques tâches répétitives et la production était standardisée. Dans cet environnement statique, la structure fonctionnelle permettait de répartir les responsabilités entre les différents départements de l'entreprise, le but étant l'amélioration de la productivité et l'organisation portant sur la rationalisation du travail et des structures.

Cependant, cette approche rigide a progressivement évolué, entre les années 1920 et 1930, le mouvement des relations humaines, ou courant psychologique (Mayo, Maslow, Herzberg, MacGregor, Argyris), a démontré que la rémunération et la discipline n'impliquaient pas forcément la performance et n'intégraient pas une nouvelle dimension de l'Homme en tant qu'individu et membre d'un groupe.

Et à l'arrivée des trente années glorieuses (1945-1973), qui s'est caractérisée par des investissements technologiques importants l'école systémique et l'approche sociotechnique de l'organisation commencent à focaliser l'attention sur les dimensions sociales de l'organisation. On reconnaît l'importance de l'individu dans l'organisation, mais toujours autour du système technique. Plusieurs théories sont apparues entre les années 1950 et 1960, notamment la pyramide de Maslow (1954) relative à la hiérarchie des besoins.

Avec un environnement marqué par des mouvements de libéralisation des économies et l'apparition des conséquences néfastes du taylorisme-fordisme, la gestion des personnes s'est orientée vers la satisfaction et l'épanouissement des individus. On assiste au développement du

management par objectifs, la motivation dans le travail, possibilité de récompenses et de promotion, l'élargissement et l'enrichissement des tâches.

Malgré l'intérêt porté à l'individu par ces travaux, qui s'inspiraient dans leur majorité pendant cette période du développement de l'école des relations humaines, leurs thèses restent prisonnières de l'ancrage taylorien. La différence entre les recommandations de ces travaux et l'organisation scientifique du travail (OST) réside dans le principe du « travailleur heureux » plutôt que « le travailleur qui fait vite et bien » (Leclair, 2004). En d'autres termes, pousser le travailleur à être plus productif mais en le rendant plus satisfait.

Dans les nouveaux modèles qui sont apparus par la suite, seront marqués par des changements importants dans les lieux du travail, avec l'apparition de nouvelles formes de travail et de structuration des entreprises. Les employés furent considérés comme des clients internes de l'entreprise et l'entreprise comme un organisme vivant devant survivre et se développer dans un environnement qui lui était pourtant hostile.

La gestion des ressources humaines devient individualisée, mais surtout éclatée et partagée par les différentes fonctions de l'entreprise. Elle joue un rôle de conseil auprès de la direction générale de l'entreprise. On reconnaît également l'importance de la dimension culturelle des organisations. Les services de gestion des ressources humaines sont ainsi pleinement impliqués dans les processus d'élaboration et de diffusion des valeurs de base de l'organisation. Ce qui met en évidence le passage d'une vision mécaniste des ressources humaines à une perspective centrée sur les individus et leurs compétences uniques. Ainsi, la gestion des ressources humaines a évolué pour valoriser les talents et créer des environnements propices à leur épanouissement.

Selon Marciano (1995), il fallait attendre les années 1980, pour développer une théorie qui intègre les RH à la stratégie des organisations. C'est ainsi qu'a été introduit le terme de « gestion stratégique des ressources humaines » pour le distinguer de celui de gestion des ressources humaines traditionnelle ou gestion du personnel (Marciano, 1995).

Le management stratégique propose, pour la première fois, une vision à long terme où l'accent est mis sur les objectifs, la planification des activités et une gestion proactive des ressources. Le terme de GRH prend alors le sens qu'on lui connaît aujourd'hui, et consiste en une approche stratégique qui relie la gestion du personnel à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Les ressources humaines et leurs compétences deviennent des éléments essentiels au succès de l'entreprise sur le long terme. C'est bien la notion de stratégie qui différencie principalement la GRH de la gestion du personnel. Cette conception de la gestion des ressources humaine a continué d'animer les débats au cours des années 1990.

Le début des années 2000 marque une période de remise en question et de réflexions sur le rôle des ressources humaines. Pendant cette période, on trouve des postures très contrastées mais qui sont unanimes sur la nouvelle position stratégique des ressources humaines. Ainsi, d'un

côté des auteurs comme Baron et Kreps (1999) soulignent que dans la perception de la fonction RH par les managers, les tâches administratives (paie, gestion des dossiers du personnel, traitement des problèmes juridiques, etc.) restent plus importantes que les tâches stratégiques. D'un autre côté, des auteurs comme Bayad (2001), Peretti (1990, 2006) et Jackson et Schuler (1995, 2005) se placent dans une perspective nouvelle dans laquelle les pratiques de GRH ne sont pas seulement le résultat des orientations stratégiques de l'entreprise, puisqu'elles peuvent aussi les déterminer en partie.

Les pratiques de gestion des ressources humaines sont notamment des atouts à l'origine du développement de compétences spécifiques qui, par conséquent, contribuent à la définition même des stratégies d'entreprise.

Cette allusion aux compétences internes des entreprises marque l'évolution des courants de recherche en stratégie avec notamment la contribution de la « théorie des ressources » (d'Arcimoles, 2001 ; Barney, 1991 ; Barney, Wright et Ketchen, 2001). Ces réflexions ont été enfin renforcées par les travaux portant sur les compétences centrales ou « core competences » (Hamel et Prahalad, 1994) et sur les meilleures pratiques RH ou « best practices », sources d'avantage concurrentiel (O'Reilly et Pfeffer, 2000).

L'évolution du champ de la stratégie montre donc le basculement progressif qui s'est opéré, depuis une dizaine d'années, d'une représentation externe de l'avantage concurrentiel vers une analyse interne des compétences, des capacités et plus généralement des ressources difficilement construites et imitables (Bartlett et Ghoshal, 2002).

Après ce bref historique qui trace l'évolution de la place des ressources humaines à travers la transformation de la gestion des ressources humaines, désormais au cœur du développement des organisations, nous verrons les facteurs qui ont conduit au développement de cette vision stratégique des ressources humaines.

2.1.1 Les Changements économiques

La mondialisation et l'hyper-compétition ont profondément transformé la gestion des RH (Brewster et al., 2016), dans un contexte marqué par la financiarisation de l'économie (Fligstein, 1993), l'essor de marchés low-cost (Cooke et al., 2019), et des crises à répétition (Farndale & Paauwe, 2007).

Cette volatilité impose aux firmes flexibilité et agilité accrues. D'où des stratégies de flux tendus appliquées aux ressources humaines : downsizing (De Nanteuil et El Akremi, 2005), annualisation du temps de travail, recours massif à la sous-traitance ou à l'intérim (Valverde et al., 2000). Certains évoquent même l'avènement d'un "capitalisme de plates-formes" (Srnicek, 2018), marqué par la fluidification généralisée des parcours et la fragilisation des statuts. Dans ce contexte, la fonction RH voit son rôle stratégique renforcé (Wright & Snell 1991).

Ses enjeux prioritaires viennent :

- Garantir l'adaptabilité de la masse salariale via une gestion dynamique des compétences et des mobilités internes (Gandossy et al. 2006)
- Maîtriser la flexibilité numérique et l'éclatement des statuts (Rees et al., 2022)
- Refonder les modèles de carrières sur l'employabilité et la transition permanente (Sparrow, 2019 ; Lo Presti et al., 2022)

Quoi qu'il en soit, face à la volatilité croissante, la GRH est plus que jamais appelée à sortir d'un rôle de gestionnaire pour endosser celui d'architecte stratégique garant de la résilience des organisations et de la durabilité des modèles d'emploi.

2.1.2 Avancées technologiques

La démocratisation des technologies de l'information et de la communication a profondément réinventé la gestion des ressources humaines (Bondarouk & Brewster, 2016). Les systèmes d'information RH sont devenus incontournables pour collecter, stocker et analyser les données sur les employés (Laumer et al., 2021). Soutenus par l'intelligence artificielle, ils transforment le recrutement, la formation, la gestion des carrières et des talents (Sung & Choi, 2021).

Certains dénoncent le risque d'une gestion déshumanisée et prédictive (Ball, 2001), mais comme le pressentait Gratton (2011), l'automatisation de tâches transactionnelles libère surtout du temps pour réinventer la fonction RH. Ainsi émerge une approche davantage centrée sur l'expérience employé, la collaboration et le knowledge sharing (Marler & Boudreau, 2017), portée par une culture de la confiance (Von Krogh, 1998).

De nouvelles stratégies RH se dessinent aussi pour renforcer l'agilité et la résilience des organisations face aux disruptions, en investissant sur le développement du potentiel humain et du leadership à tous les niveaux (Tourish, 2022). Loin des visions technologistes, la réussite de cette métamorphose dépend donc plus largement de la capacité à faire évoluer les mentalités, les pratiques managériales et les modèles d'affaires (Iverson & Zatzick, 2007 ; Thite et al., 2013).

Ainsi la fonction RH est-elle appelée à se réinventer pour accompagner la transformation digitale, moins comme un pourvoyeur de services support que comme un business partner stratégique, garant de l'engagement des talents et de la performance sociale des organisations apprenantes (Meifert, 2021 ; Bondarouk, 2022).

2.1.3 Évolutions sociétales

De profondes mutations sociétales transforment la gestion des ressources humaines depuis les années 1990 (Zanoni et al., 2010), l'appelant à intégrer les enjeux de diversité, d'inclusion (Jones et al., 2019), de conciliation vie privée-vie professionnelle (Beauregard & Henry, 2009), ou encore de développement durable.

Ces évolutions remettent en cause le modèle traditionnel, centré sur des processus RH standardisés. Elles imposent de repenser en profondeur la marque employeur pour attirer les talents avec des promesses alignées sur les attentes sociétales (Meyers & Woerkom, 2014).

Mais au-delà, c'est tout le positionnement de la fonction RH qui se trouve questionné. Certains travaux invitent même à parler de "GRH sociétale" ou "Politically savvy HRM" (McGuire, 2014 ; Jackson, 2019), pour qualifier ce rôle croissant d'influence sur les orientations stratégiques des entreprises.

Trois perspectives émergent ainsi pour réinventer le métier (Ulrich et al., 2021) :

- Une GRH "éthique et durable" plaçant les questions environnementales et éthiques au coeur de ses responsabilités.
- Une GRH "politique et sociale" animant les débats de société sur la diversité ou les discriminations.
- Une GRH "apprenante et agile" garantissant l'adaptabilité des organisations et de leurs talents face aux disruptions.

Certains voient même dans cette (r)évolution sociétale l'opportunité de refonder la fonction RH autour de sa dimension la plus "humaine" : le développement des personnes (Meifert, 2021).

Ainsi, qu'elle endosse un rôle sociétal élargi ou revienne à une mission de développeur de potentiels, la GRH est-elle de toute façon appelée à se réinventer en phase avec les défis du XXI^e siècle.

2.1.4 Les évolutions internes

Hamel et Prahalad (1996), Hitt et al (1998) et Whittington et al (1999) avancent l'idée que les changements externes induisent une véritable révolution des structures et des formes organisationnelles.

Plusieurs auteurs tels que Hamel, Prahalad, Hitt et Whittington ont observé les répercussions des changements externes sur les structures et les formes d'organisation. Les nouvelles exigences stratégiques et la concurrence ont conduit les organisations à adopter de nouvelles structures et méthodes de travail. La littérature sur les nouvelles formes organisationnelles met en évidence diverses approches comme Child et Mc Grath (2001) reconnaissent l'hétérogénéité de ces formes. Ainsi, Clegg (1990) parle de l'organisation post-moderne. Volberda évoque la firme flexible (Volberda, 1998) capable d'ajuster ses modes de fonctionnement et de management aux transformations externes. Nohria et Eccles (1992) s'intéressent à la firme en réseau, constituée d'unités ou de nœuds dispersés et reliés via des relations d'échange et de coopération intensives. Hedlund (1994) présente la firme en forme de N comme structure type de gestion des connaissances explicites et tacites.

Ces transformations impactent les compétences nécessaires au travail, qui doivent être à la fois spécifiques et génériques. Les nouvelles formes d'organisation favorisent également des modèles d'emploi basés sur le partenariat et l'expertise, permettant aux individus d'avoir plusieurs identités organisationnelles et de suivre des carrières nomades. Cela engendre des tensions dans la gestion des ressources humaines, qui doit s'adapter en permanence à ces nouveaux paradigmes.

Aussi, dans un contexte d'hyper compétition, le changement et l'apprentissage s'imposent comme deux capacités organisationnelles critiques susceptibles d'améliorer la compétitivité et la performance de l'entreprise. Le changement organisationnel suppose d'abord une capacité d'oublier les anciens repères et modes de fonctionnement. Pour changer, l'organisation et les individus doivent apprendre à désapprendre et à oublier. La phase d'oubli ou de destruction est suivie par une phase de construction de nouvelles manières de faire et de penser dans l'organisation. Le changement peut porter sur les structures, les modes de gestion, la stratégie ou même sur quelques techniques élémentaires (Argyris et Schon, 1978 ; Handy, 1996, March, 1991).

Toutefois, le management efficace du changement consiste pour toute organisation à gérer la tension entre l'apprentissage par exploitation et celui par exploration en trouvant l'équilibre entre les deux extrémités (March, 1991). Autrement dit, l'organisation est appelée à faire preuve à la fois de capacités de conservation et de renouvellement ; de stabilité et de mouvement. Cet impératif paradoxal est aujourd'hui visible dans les dispositifs de gestion des ressources humaines. Prise entre les exigences de l'exploitation et celles de l'exploration, la gestion des ressources humaines continue à miser sur la loyauté des employés clefs afin de perpétuer les pratiques gagnantes tout en recherchant des compétences extérieures permettant de voir autrement les choses et de produire des connaissances différentes.

D'autre part, le changement organisationnel pose aux gestionnaires des ressources humaines la question de la flexibilité des systèmes de gestion des hommes et leur capacité à composer avec des stratégies renouvelées. Les gestionnaires des ressources humaines sont également appelés à assurer la cohérence entre la stratégie de compétition choisie par l'entreprise et le dispositif de GRH à mettre en place.

2.2 La gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) :

La gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) a également évolué pour faire face aux changements économiques, sociaux et technologiques rapides (Schuler & Jackson, 2014 ; Sparrow, 2019). Les entreprises doivent désormais faire face à des défis tels que l'automatisation, la digitalisation, les crises sanitaires, la mondialisation et l'évolution des attentes des employés.

Dans ce contexte de disruption permanente (Manyika et al., 2013), la GSRH joue un rôle crucial dans la gestion de ces défis et dans la préparation de l'organisation à l'avenir (Ulrich & Dulebohn, 2015), notamment à travers le développement de l'agilité organisationnelle (Shafer

et al., 2001 ; Vaiman et al., 2012) et le renforcement de la résilience (Kossek & Perrigino, 2016 ; Waterhouse & Lewis, 2004).

Certains auteurs invitent même les directions RH à devenir de véritables "architectes" des business models émergents (Sparrow, 2019), en phase avec les aspirations sociétales et créateurs de valeur économique et sociale sur le long terme (Swales & Blackburn, 2016 ; Lo Presti et al, 2022).

En effet, Il existe plusieurs définitions de la gestion stratégique des ressources humaines. Nous désignons par gestion stratégique des ressources humaines l'étude de la relation entre la stratégie ressources humaine et la stratégie générale de l'entreprise dans le but d'améliorer la performance globale de l'entreprise (Bayad et alii, 2004).

Selon Ramlall, la contribution de la GRH à la compétitivité de l'entreprise appelle à la gestion stratégique du capital humain, la gestion des changements et des transformations, la gestion de l'infrastructure et la gestion des contributions des individus (Ramlall, 2003).

La gestion stratégique des ressources humaines a également évolué pour intégrer une approche plus proactive de la gestion du changement. Les entreprises doivent être en mesure de s'adapter rapidement aux nouvelles conditions du marché et aux avancées technologiques. Comme le mentionne John Kotter, expert en gestion du changement, "*Le changement est devenu une constante, et la gestion du changement est essentielle pour la survie et la croissance des organisations*" (Kotter, 1996).

Snell, Youndt et Wright (1996) considèrent la gestion stratégique des ressources humaines comme l'ensemble des systèmes implantés par l'organisation afin de construire un avantage compétitif durable à travers les hommes. Ulrich et Lake (1991) adoptent une autre logique en définissant la gestion stratégique des ressources humaines comme le processus qui relie les pratiques de gestion des ressources humaines à la stratégie d'ensemble de l'organisation. Le concept stratégique est ici défini non pas en relation avec l'avantage compétitif, mais en rapport avec la stratégie concurrentielle suivie par l'entreprise.

Parallèlement, la gestion stratégique des ressources humaines a évolué pour inclure une approche plus holistique de la gestion du talent. Au-delà de l'acquisition et du développement des compétences, les entreprises doivent également prendre en compte la gestion du potentiel et des aspirations individuelles. Comme le souligne Lynda Gratton, professeur en gestion des ressources humaines, "*La gestion du talent ne consiste pas seulement à trouver les bonnes personnes, mais aussi à les aider à réaliser leur plein potentiel.*" (Gratton, 2007), cette citation met en évidence l'importance de la gestion stratégique des ressources humaines dans l'identification et le développement des talents, ainsi que dans la création d'un environnement favorable à leur épanouissement.

L'évolution du champ de la stratégie montre donc le basculement progressif qui s'est opéré, depuis une dizaine d'années, d'une représentation externe de l'avantage concurrentiel vers une

analyse interne des compétences, des capacités et plus généralement des ressources difficilement construites et imitables (Bartlett et Ghoshal, 2002 ; Kim & Mauborgne, 2015).

Plusieurs recherches ont pris en analyse la relation entre les dispositifs de gestion des ressources humaines et la compétitivité de l'entreprise en s'appuyant sur les postulats de l'approche par les ressources. Cette approche qui domine aujourd'hui la recherche en management stratégique stipule que la compétitivité de l'entreprise n'est plus le produit d'un positionnement externe efficace ou d'une analyse méticuleuse de l'industrie et de l'environnement, mais plutôt le résultat des ressources et des compétences internes (Wernerfelt, 1984).

Le rôle de levier attribué à la gestion des ressources humaines dans ce cadre construit explicitement sur cette acception « stratégique » de la GRH (Wright & McMahan 1992 ; Huselid 1995). Une conception qui considère que les dispositifs de gestion des personnes sont générateurs de valeur et de performance pour l'organisation et ses employés (Pfeffer 1994 ; Becker & Gerhart 1996).

C'est pourquoi nous avons jugé utile à ce niveau de nous arrêter sur la dimension stratégique de la gestion stratégique des ressources humaines (Dyer, 1985 ; Baird & Meshoulam 1988). Certains auteurs historiques comme Drucker (1954) ou davantage contemporains comme Ulrich (1997) insistent ainsi sur la nécessité pour la GRH de sortir d'une posture gestionnaire pour devenir un véritable partenaire d'affaires, garant de l'alignement des politiques RH sur la stratégie globale de l'entreprise.

D'autres travaux mettent en évidence le lien entre pratiques de GRH à haute implication et performances économiques et sociales accrues (Geppert & Williams 2006 ; Guthrie et al. 2002). Une littérature foisonnante creuse ainsi cette dimension stratégique fondamentale de la gestion des ressources humaines. Wright, McMahan et McWilliams (1994) s'appuient sur les travaux de Barney et avancent que les pratiques de GRH ne peuvent constituer une source d'avantage compétitif durable, puisque toute pratique individuelle (recrutement, compensation, développement) peut être facilement imitée par les entreprises concurrentes. Ce qui peut être à l'origine de l'avantage compétitif, soutiennent ces auteurs, c'est le capital humain de l'entreprise qui doit disposer de compétences uniques et faire preuve d'engagement et de motivation afin de contribuer significativement à la production de l'entreprise. Le travail, désormais classique, de Lado et Wilson (1994) stipule le contraire en mentionnant que les systèmes de gestion stratégique des ressources humaines qui regroupent dans une combinaison unique l'ensemble des pratiques de gestion des personnes, peuvent être difficilement imitables et causalement ambigus pour les concurrents. Ils constituent ainsi une source de compétitivité en agissant directement sur les compétences organisationnelles.

Les auteurs en gestion stratégique des ressources humaines stipulent que les pratiques individuelles ne peuvent pas améliorer les compétences des individus et de l'organisation (Delery, 1998 ; Becker & Huselid, 1998). Ils proposent de les regrouper dans des systèmes cohérents permettant de dégager des effets de synergies et de complémentarités entre les différentes pratiques (MacDuffie, 1995 ; Ichniowski et al. 1997).

En l'occurrence, quand l'entreprise fixe l'objectif de l'acquisition d'une capacité d'absorption en vue d'un avantage concurrentiel durable elle attend que son personnel travaille différemment pour être plus réceptif de nouvelles connaissances et apte à transposer ces nouvelles connaissances aux routines internes de l'organisation (Zahra & George 2002 ; Flatten et al. 2011). Pour cela, elle doit modifier la stratégie et les pratiques des ressources humaines et les adapter afin de trouver les moyens nécessaires pour atteindre ce but (Minbaeva et al. 2003 ; Scullion & Starkey, 2000).

Au total, la raison de la relation entre la stratégie corporate et la stratégie ressources humaines fournit une justification quant aux attentes supplémentaires de la direction envers son personnel en termes de connaissances et de compétences (Ulrich & Lake 1991 ; Schuler 1992 ; Valle et al. 2000).

En contrepartie, la gestion -dite- technique des ressources humaines (*technical human resource management*) recouvre un large éventail de pratiques partagées par plusieurs entreprises sans objectifs ambitieux adoptant généralement une logique de productivité et efficience à court terme, des pratiques telles que : la sélection, le recrutement, l'évaluation, la formation, la rémunération et les avantages (Huselid et alii, 1997).

2.3 Différentes approches du rôle stratégique de la GRH

La littérature en gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) analyse le lien entre pratiques RH et performance organisationnelle à travers trois perspectives complémentaires (Delery & Doty, 1996 ; Becker & Gerhart, 1996) :

2.3.1 La perspective universelle

Cette approche soutient l'universalisme, appelé aussi « one best way » de la GRH, elle défend l'hypothèse que la meilleure pratique est universelle et pourrait s'appliquer partout. Il existe une seule et unique vérité, manière de faire pour organiser le travail des personnes dans l'entreprise.

Les partisans de cette approche s'intéressent en général à la relation entre une pratique de gestion des ressources humaines prise isolément (variable indépendante), par exemple le travail en équipe (Banker, Field, Schroeder and Sinha, 1996), les compensations (Welbourne et Andrews, 1996) ou les programmes de retraite anticipée (Davidson, Worrel and Fox, 1996) et les performances (variable dépendante). Si la relation est fortement positive, la variable supposée indépendante est qualifiée de « best practice ».

Ces auteurs suggèrent l'existence de meilleures pratiques de GRH qui améliorent la performance financière de l'entreprise et ce, indépendamment de la stratégie suivie par l'entreprise (Huselid, 1995 ; Delery et Doty, 1996).

L'hypothèse implicite de ce courant de recherche est que l'influence d'une meilleure pratique donnée est universelle et procure aux entreprises qui y recourent un avantage compétitif par rapport à celles délaissant la pratique en question. Au-delà de cette méthode de recherche très simple, des auteurs cherchent à identifier un ensemble de meilleures pratiques (Delaney & Huselid, 1996 ; Delery & Doty, 1996). Ces auteurs avancent que les effets positifs des différentes meilleures pratiques sont additifs (Becker et Gerhart, 1996). Alors qu'il n'y a pas une unanimité quant au nombre et à la nature des meilleures pratiques en question. En ce sens, ce raisonnement est contesté par les partisans des approches contingente et configurationnelle.

Nonaka et Takeuchi (1995) qui pensent qu'il est possible de définir un certain nombre de pratiques de gestion stratégique des ressources humaines applicables de manière universelle dans tous les types d'organisations, y compris celles fondées sur le savoir. Cette approche promeut donc une vision selon laquelle il ne serait ni nécessaire, ni souhaitable de « confectionner » des pratiques spécifiques de gestion stratégique des ressources humaines pouvant améliorer les capacités de gestion des connaissances de l'entreprise.

Dans ce cas, nous constatons l'absence de toute considération du contexte organisationnel (la stratégie de l'entreprise, ses capacités dynamiques, la culture de l'entreprise, les spécificités des projets organisationnels), dont l'approche de contingence à essayer de prendre en considération.

2.3.2 La perspective contingente

Développée par des chercheurs de Harvard Business School, le courant de contingence remet en cause les approches universalistes et postule qu'il n'existe aucune forme organisationnelle unique, source de performance pour les entreprises : la structure optimale varie en accord avec des facteurs contextuels. Cependant, il n'existe pas une seule GRH mais « *plusieurs GRH* » (Pichault, Nizet, 2000, p.25). Elles prennent des formes diverses en fonction des influences qu'elle subit de la part de son environnement tant interne qu'externe.

L'idée de base de la perspective contingente (Dyer, 1984 ; Miles & Snow, 1984) est que l'alignement (également qualifié de « fit ») d'une stratégie spécifique et des systèmes de pratiques de GRH cohérents permet à l'organisation d'améliorer ses performances. Selon cette approche, l'entreprise capable de faire concorder au mieux sa stratégie d'affaires et ses politiques RH affichera les meilleurs résultats.

Cette approche met ainsi l'accent sur l'importance de la cohérence interne des sous-systèmes organisationnels. Plusieurs travaux fondateurs (Arthur, 1994 ; Dyer et Reeves, 1995 ; Jackson et Schuler, 1995) soulignent que les pratiques de gestion des ressources humaines doivent soutenir les orientations stratégiques de l'entreprise pour en maximiser l'efficacité.

La perspective contingente en GSRH a également des implications managériales claires : les pratiques RH "optimales" n'existent pas en soi mais dépendent toujours de variables de contexte internes et externes. Plutôt que d'imiter les best practices d'autres firmes, les organisations doivent donc concevoir leurs politiques RH sur mesure, en cohérence avec leur positionnement

d'affaires et leurs facteurs de contingence. Cette approche "sur mesure" est indispensable pour garantir l'apport de valeur stratégique de la GRH.

Dans leur article fondateur de 1996, Becker et Gerhart soulignent que la manière habituelle de tester les relations contingentes en gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) présente des lacunes. Généralement, la recherche se contente d'analyser si l'interaction entre pratiques de GRH et facteurs contextuels impacte la performance. Mais cela revient à supposer que les politiques RH ont un effet identique dans toutes les firmes, comme le prédit l'approche universaliste. On ajoute juste une variable de contexte.

Du coup, ce mode d'investigation du courant contingent se distingue peu de la perspective universaliste en GRH. Les auteurs appellent donc à adopter des méthodes plus fines, étudiant si les bonnes pratiques RH - et leur effet sur la performance - varient qualitativement selon les contextes. L'enjeu est de mieux exploiter la valeur ajoutée potentielle de l'approche contingente par rapport aux visions plus génériques en GSRH.

2.3.3 La perspective configurationnelle :

Bien que partant des apports de la théorie de la contingente, l'approche en termes de configurations se distingue nettement de ce courant (Meyer, Tsui, and Hinings, 1993). Un fondement essentiel de l'approche des configurations est de considérer que les différentes parties composant un système social ne peuvent pas être comprises si elles sont examinées séparément (Miller, 1986 ; Miller & Friesen, 1984). Elle stipule que c'est le mode d'agencement (ou la configuration) des pratiques de GRH qui permet d'atteindre une position compétitive (MacDuffie, 1995 ; Delery & Doty, 1996).

Selon cette approche, il existe certains systèmes de GRH (idéaux-types) (Mintzberg, 1979) qui permettent à la fois l'alignement interne (cohérence entre les pratiques de GRH dans un même système) et externe (la cohérence du système avec la stratégie de compétition de l'entreprise) (Arthur, 1992 ; Huselid, 1995).

Ainsi, plutôt que l'effet isolé de chaque pratique, c'est la cohérence globale de l'architecture RH et ses synergies avec l'orientation stratégique qui importent dans une perspective configurationnelle (Delery & Doty, 1996). L'idée centrale de l'approche configurationnelle est que ce sont les combinaisons cohérentes ("configurations") de pratiques RH qui permettent d'améliorer la performance, grâce à des effets de synergie. Plutôt que l'impact isolé des pratiques, cette perspective s'intéresse aux architectures RH, faites de constellations d'éléments interdépendants (Miller, 1996 ; Delery & Doty, 1996). Ces configurations intègrent aussi l'alignement stratégique des politiques RH sur les orientations business de l'entreprise (Ulrich, 1997 ; Miles et Snow, 1984). Mais il n'existe pas de consensus clair sur la nature de ces systèmes RH cohérents, ni sur leurs ingrédients précis. La littérature évoque des configurations focalisées sur la performance, sur l'engagement ou sur l'apprentissage (Arthur, 1994 ; MacDuffie 1995).

Des recherches empiriques comme Delery et Doty (1996) peinent d'ailleurs à valider ces approches théoriques. D'où la nécessité de poursuivre les investigations pour mieux comprendre ces architectures RH idéal-type et leurs impacts.

En synthèse, l'approche configurationnelle permet une compréhension holistique, non réductionniste, de ce processus subtil qu'est l'absorption des connaissances, ouverture stimulante pour de futures recherches typologisant les architectures RH les plus à même d'accélérer ce moteur fondamental de la performance d'innovation.

En approfondissant l'approche configurationnelle, nous nous éloignons délibérément de la vision traditionnelle et réductionniste de la gestion des ressources humaines, pour adopter une perspective plus globale et systémique. Cette vision, s'inspirant des travaux de Meyer, Tsui, et Hinings (1993), ainsi que de Miller (1986) et Miller & Friesen (1984), postule que la compréhension des systèmes sociaux et organisationnels nécessite une analyse holistique. Autrement dit, les éléments individuels du système RH ne peuvent révéler leur pleine signification et leur efficacité s'ils sont considérés isolément. Cette perspective configurationnelle, soutenue par des auteurs comme MacDuffie (1995) et Delery & Doty (1996), met en lumière l'importance de l'agencement cohérent des pratiques de GRH pour atteindre une position compétitive. Elle va au-delà de l'examen isolé des pratiques individuelles pour se concentrer sur les synergies qui émergent d'une architecture RH intégrée et alignée avec la stratégie globale de l'entreprise. Cette approche est renforcée par les contributions de chercheurs tels qu'Arthur (1992) et Huselid (1995), qui soulignent la nécessité d'un alignement à la fois interne (cohérence entre les pratiques RH) et externe (harmonisation avec la stratégie de l'entreprise).

Dans cette optique, il devient clair que l'efficacité d'une pratique de GRH ne peut être pleinement évaluée sans tenir compte de son intégration dans un système plus large. Cela suggère qu'une pratique de GRH efficace dans un contexte peut ne pas l'être dans un autre, en fonction de sa place dans la configuration globale. Cette complexité est illustrée par la diversité des configurations évoquées dans la littérature, allant des systèmes axés sur la performance à ceux centrés sur l'engagement ou l'apprentissage (Arthur, 1994 ; MacDuffie, 1995).

Toutefois, malgré son attrait théorique, l'approche configurationnelle fait face à des défis pratiques et méthodologiques, comme le montrent les travaux de Delery et Doty (1996). La difficulté réside dans la validation empirique de ces configurations idéales-types et dans la compréhension précise de leurs composants. Ces incertitudes soulignent la nécessité d'explorer davantage cette perspective pour élucider les architectures RH optimales et leurs impacts sur la performance. En somme, l'approche configurationnelle offre une voie prometteuse pour repenser la gestion des ressources humaines (Beltrán-Martín et al., 2020 ; Kaufman, 2015). Elle invite à considérer les systèmes de GRH non pas comme des ensembles de pratiques isolées, mais comme des architectures complexes, où l'harmonisation des différentes composantes crée une valeur ajoutée significative (Marler & Fisher, 2013 ; Li et al., 2021). C'est précisément,

cette perspective que nous souhaitons adopter dans la section suivante de cette thèse, en nous penchant sur les pratiques de gestion des ressources humaines adaptées à chaque stade de la capacité d'absorption des connaissances.

L'idée est d'explorer des configurations RH, ajustées aux spécificités de chaque phase du processus d'absorption, de l'acquisition des connaissances externes à leur exploitation. Car si ce processus stratégique fait intervenir des composantes en interaction étroite (compétences, leadership, culture, incitations...), une approche linéaire semble limitée pour en révéler toute la complexité.

Section 3 : Des pratiques de gestion des ressources humaines adaptées à chaque stade de la capacité d'absorption des connaissances.

3.1 Cadrage théorique :

La littérature en gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) continue de mettre en évidence le lien entre pratiques RH et renforcement des capacités organisationnelles fondamentales, sources d'avantages concurrentiels (Becker et Huselid, 1998 ; Pfeffer, 1994). Cette perspective s'est considérablement enrichie au fil des années. Jiang et Messersmith (2018, p. 431) affirment que "les systèmes de GRH à haute performance contribuent de manière significative au développement des capacités dynamiques organisationnelles". Cette observation est corroborée par Boon et al. (2018, p. 1) qui soulignent que "les pratiques de GRH jouent un rôle crucial dans le développement et le maintien des capacités organisationnelles stratégiques".

Parmi ces capacités dynamiques, la capacité d'absorption des connaissances occupe une place prépondérante dans la recherche contemporaine (Zahra et George, 2002 ; Minbaeva, 2013). L'intérêt pour ce concept ne cesse de croître, comme en témoigne l'observation de Flatten et al. (2021, p. 1) : "la capacité d'absorption reste un concept central dans la recherche en management, en particulier dans le contexte de l'économie de la connaissance". Cette centralité est également soulignée par Xie et al. (2018, p. 962) qui mettent en évidence que "la capacité d'absorption joue un rôle médiateur crucial entre les pratiques de GRH et l'innovation organisationnelle".

L'importance de la capacité d'absorption dans le lien entre GRH et performance organisationnelle est davantage mise en lumière par les recherches actuelles. Gölgeci et al. (2022, p. 1) démontrent que "la capacité d'absorption agit comme un mécanisme clé par lequel les pratiques de GRH influencent la performance organisationnelle dans des environnements dynamiques". Cette perspective est renforcée par Martínez-Caro et al. (2020, p. 2) qui soutiennent que "les pratiques de GRH orientées vers le développement du capital intellectuel sont essentielles pour renforcer la capacité d'absorption et, par conséquent, l'avantage concurrentiel de l'entreprise".

Ces observations soulignent l'importance croissante accordée à la capacité d'absorption dans la compréhension des mécanismes par lesquels les pratiques de GRH influencent la performance organisationnelle, particulièrement dans le contexte actuel caractérisé par une économie de la connaissance et des environnements d'affaires de plus en plus dynamiques.

Ce processus multidimensionnel fait intervenir des composantes en interaction étroite au niveau humain, organisationnel et social. Dès lors, considérer isolément l'impact de chaque pratique RH se révèle réducteur. Une approche élargie apparaît nécessaire pour appréhender ces dynamiques complexes.

Or, comme le soulignent Cohen et Levinthal (1990), ces capacités d'absorption s'enracinent avant tout dans les connaissances préalables développées par les employés. D'où l'intérêt de mobiliser le concept de capital intellectuel - dans ses dimensions humaine, structurelle et relationnelle - pour comprendre en profondeur comment des architectures RH nourrissent ce terreau immatériel, socle d'une absorption optimisée des nouvelles connaissances, permettant aux entreprises d'absorber, de créer et de diffuser les connaissances génératrices d'innovations sources d'avantage concurrentiel (Youndt et al., 2004 ; Subramaniam & Youndt, 2005).

Toutefois, le rôle des pratiques de la gestion des ressources humaines dans l'appropriation de la connaissance et l'acquisition d'une capacité d'absorption a besoin d'être établi plus explicitement (Kamoche et Muller, 1998), car « notre connaissance de la façon dont la gestion des ressources humaines influe sur la capacité d'absorption et le transfert des connaissances reste encore très rudimentaire » (Minbaeva, 2003 : 587). Selon (Gebauer *et al.* 2012 ; Gebauer *et al.* 2012 ; Nekka et Aribi, 2022), le traitement de la relation entre les pratiques ressources humaines et le transfert des connaissances doit prendre en compte l'ensemble des étapes de la capacité d'absorption des connaissances, car ces dimensions n'ont pas le même poids pour favoriser l'innovation stratégique dans l'entreprise, ce qui nécessite de les gérer différemment.

Alors, si de nombreux travaux ont montré que les pratiques RH pouvaient dynamiser les capacités organisationnelles fondamentales - dont la capacité d'absorption des connaissances (Minbaeva et al., 2003; Minbaeva, 2013 ; Scullion & Starkey, 2000) -, peu ont adopté une approche globale considérant les imbrications complexes entre ces leviers RH, le capital intellectuel nourri en interne, et les séquences d'exploration, de transformation et d'exploitation des nouvelles connaissances par les organisations.

Avant d'aborder directement ce sujet, il est crucial de rappeler le contexte théorique dans lequel nous examinons la relation entre la gestion des ressources humaines et la capacité d'absorption. Cette relation s'inscrit dans une approche élargie et multidimensionnelle, mettant en valeur l'importance du capital intellectuel et de ses composantes (Nahapiet et Ghoshal, 1999 ; Kang et Snell, 2009 ; Subramaniam et Youndt, 2005 ; Youndt, Subramaniam et Snell, 2004).

Cette perspective s'est enrichie au fil des années, avec des études récentes soulignant l'importance d'une vision intégrée de la GRH dans le développement de la capacité d'absorption. Xie et al. (2018, p. 962) ont mis en évidence que "la capacité d'absorption joue un rôle médiateur crucial entre les pratiques de GRH et l'innovation organisationnelle".

Dans ce contexte, l'étude de Nekka et Aribi (2017) apporte une contribution significative en examinant les liens spécifiques entre les pratiques de GRH, les composantes du capital intellectuel et les différentes phases de la capacité d'absorption. Leur recherche, menée dans de grandes entreprises françaises, offre une compréhension plus nuancée et contextualisée du rôle de la GRH dans ce processus. Comme le soulignent les auteurs, "*les pratiques RH stimulent le capital humain, le capital social et organisationnel tout en favorisant par la même occasion une meilleure absorption des connaissances*" (Nekka et Aribi, 2017, p. 20).

Cependant, il est important de noter que la majorité des études dans ce domaine, y compris celle de Nekka et Aribi, ont été menées dans le contexte de pays développés. Alors que la recherche sur la capacité d'absorption dans les pays en développement reste limitée, malgré son importance potentielle pour la compétitivité de ces économies.

Cette situation soulève des questions importantes sur la transférabilité des modèles et des résultats obtenus dans les économies avancées vers les contextes des pays en développement. Comme l'affirment Ado et al. (2021, p. 2), "les spécificités institutionnelles et culturelles des pays en développement peuvent influencer significativement la manière dont les pratiques de GRH impactent la capacité d'absorption des organisations".

Par conséquent, notre étude se focalisera sur les mécanismes spécifiques de gestion des ressources humaines déployés par les entreprises algériennes pour développer la capacité d'absorption des individus et de l'organisation dans son ensemble. Cette approche permettra d'examiner comment les pratiques de GRH peuvent être adaptées et optimisées pour renforcer chaque phase de la capacité d'absorption, en tenant compte des spécificités du contexte organisationnel et institutionnel algérien.

Comme le soulignent Martínez-Caro et al. (2020, p. 2), "les pratiques de GRH orientées vers le développement du capital intellectuel sont essentielles pour renforcer la capacité d'absorption et, par conséquent, l'avantage concurrentiel de l'entreprise". Notre recherche vise donc à explorer comment cette relation se manifeste dans le contexte spécifique des entreprises algériennes, contribuant ainsi à combler une lacune importante dans la littérature existante.

3.3 Les pratiques de gestion des ressources humaines :

Dans cette sous section, nous nous attacherons à examiner les principales pratiques de gestion des ressources humaines dans leur relation avec la capacité d'absorption des connaissances dans les organisations. Notre analyse s'articulera autour d'un ensemble cohérent de pratiques, allant des dispositifs fondamentaux d'acquisition et de développement des compétences aux mécanismes plus élaborés de valorisation et de reconnaissance. Cette exploration systématique nous permettra d'appréhender les caractéristiques de chaque pratique et ses interactions potentielles avec les autres dimensions dans la dynamique d'absorption des connaissances au sein de l'organisation. Une attention particulière sera portée à la manière dont ces pratiques s'imbriquent et pourraient se renforcer mutuellement dans la création d'un environnement organisationnel.

3.2.1 La formation :

Comme le soulignent Robbins, Judge et Campbell (2010), les employés compétents ne restent pas compétents indéfiniment. Les compétences se détériorent et peuvent devenir obsolètes. Afin de pouvoir maintenir le même niveau des ressources humaines, l'investissement dans la formation des Hommes devient une nécessité pour le développement de toute organisation (Lucas, 1988 ; Booth 1993, Blunch and Castro, 2005). La formation a été toujours considérée

comme une locomotive du développement économique (Aghion & Howitt, 1998). Selon (Schultz, 1961), la qualité du capital humain contribuait à accroître le niveau de la productivité et la performance de l'entreprise. En ce sens, la formation est largement acceptée dans la littérature en tant qu'instrument de développement des compétences, et par conséquent un moyen de création d'actifs stratégiques, elle ne permet pas seulement d'améliorer la compétitivité de la firme, mais aussi procure à l'entreprise une image et une position différenciée, et engendre ainsi une innovation permanente, et une amélioration continue de la productivité et de la rentabilité (Mathews, 2002).

Par ailleurs, le rôle de la formation dans une perspective d'absorption des connaissances reste moins développé (Kamoche et Mueller, 1998). Il est bien entendu, que la formation et le développement professionnel doivent être conçus non seulement en termes d'amélioration des compétences, mais la création de nouvelles connaissances et leur partage et application.

Selon (Winne & Sels, 2010), en mettant en œuvre des activités de formation et de développement, les organisations peuvent optimiser l'adéquation entre les connaissances et les compétences actuelles et requises des employés, contribuant ainsi à la création de connaissances et à l'amélioration du capital humain (Cabello-Medina et al., 2011). D'autres chercheurs comme Lyles et Salk (1996), Lane, Salk et Lyles (2001) ont considéré les programmes de formation comme des mécanismes d'acquisition de la connaissance. La formation peut également améliorer les processus de réflexion créative des employés et leur expertise dans leur domaine de travail (Jiang et al., 2012 ; Lau & Ngo, 2004).

Aussi, les programmes de formation et de développement améliorent les compétences des travailleurs, ce qui entraîne une augmentation de la productivité des employés (Chaudhary & Bhaskar, 2016). De plus, la formation et le développement sont définis comme un ensemble de compétences, de méthodologies et d'éléments qui se combinent pour former une stratégie cohérente, motivée par le désir de l'organisation d'accroître les capacités de ses employés. Ces formations et améliorations sont très bénéfiques pour le développement des compétences du personnel, ainsi que pour l'amélioration du réseautage, des expériences et de l'apprentissage grâce au capital social (Choo & Bowley, 2007). La formation et le développement ont une influence positive sur la création de relations entre les managers et les collègues au sein de l'entreprise, ce qui se traduit par un environnement de travail productif (Vuta & Farcas, 2015). La formation et le développement améliorent les compétences individuelles et augmentent la satisfaction au travail des employés, ce qui entraîne des augmentations de salaire, des promotions et des avantages (Chaudhary & Bhaskar, 2016).

En bref, la formation et le développement basés sur les connaissances consistent à développer régulièrement la profondeur et l'étendue des connaissances et de l'expertise des employés, à personnaliser la formation en fonction des besoins spécifiques (Kianto et al 2017), ce qui impose à l'entreprise d'adopter les outils et les modes de formation appropriés, selon les caractéristiques des connaissances dont dispose l'entreprise. Pour certains chercheurs (Weiss, 2005 : 543), quand les connaissances sont explicites, codifiables et facilement communicables, l'essentiel des savoirs et des savoir-faire est capitalisé dans des manuels, diffusé dans des

séminaires de formation, enseigné dans des institutions universitaires et se trouve à la disposition des praticiens, Dans ce cas, l'entreprise aurait recours à une formation de type formelle (Durand, 2000 : 91). Toute en essayant de pousser les salariés à innover, telles que les ateliers de travail, les cercles de qualité, les propositions ouvertes, la gestion prévisionnelle des emplois, les délégations de responsabilité ainsi que la rémunération liée à la performance. Alors que la formation dans un contexte d'apprentissage organisationnel vise généralement des connaissances tacites, idiosyncratiques et dépendantes au sentier.

En effet, le plan de formation doit contenir des modes de formation centrées sur la formation continue, l'apprentissage par interaction (Lado et Wilson, 1994 ; Nooteboom, 2000) ou par compagnonnage (Durand, 2000), « c'est un apprentissage basé plutôt sur des principes de type « observation-imitation » ou « en pratiquant à mes côtés tu apprendras ».

3.2.2 Le recrutement :

Les professionnels des ressources humaines jouent un rôle crucial dans la localisation et la sélection des meilleurs employés, ils sont d'accord pour dire que leurs employés sont leur atout le plus précieux. C'est pourquoi les méthodes de recrutement et de sélection veillent à ce qu'un nouvel employé recruté puisse rapidement acquérir les compétences et les connaissances nécessaires et fournir des résultats souhaités (Longenecker & Fink, 2013).

Selon (Breaugh & Starke, 2000, p. 45) ; le recrutement englobe les pratiques et les activités mises en œuvre par l'organisation dans le but principal d'identifier et d'attirer des candidats potentiels. Cependant, le recrutement et la sélection sont deux formes liées ; on peut dire que le recrutement est une technique permettant de constituer un vivier de personnes talentueuses pour postuler à des emplois dans une entreprise, tandis que la sélection est le processus consistant à appliquer certaines procédures pour sélectionner le candidat le plus équitable pour le poste (Gold & Bratton, 2003).

Ce processus a un impact sur la création de connaissances car ils déterminent les connaissances à apporter dans une organisation (De Winne & Sels, 2010). Subramaniam et Youndt (2005) ont montré que l'innovation organisationnelle dépend de la base de connaissances de l'organisation, qui est ancrée dans le recrutement de personnes talentueuses (Jiang et al., 2012). Selon Lepak et Snell (1999, 2002), les recruteurs devraient choisir les employés en fonction de leur potentiel plutôt que de leurs connaissances, compétences ou expériences actuelles, car les individus ayant un fort potentiel sont plus susceptibles d'être capables d'apprendre les connaissances nécessaires à l'innovation (Jiang et al., 2012).

De plus, puisque l'apprentissage se produit principalement dans un contexte collaboratif (Nonaka & Takeuchi, 1995), le recrutement axé sur les connaissances devrait tenir compte de la capacité d'un candidat à collaborer. De ce fait, le recrutement axé sur les connaissances implique une focalisation forte et explicite sur le choix de candidats possédant des connaissances, des capacités d'apprentissage et de mise en réseau pertinentes.

Des études ont démontré que le recrutement rigoureux et la sélection minutieuse des candidats peuvent avoir un impact significatif sur la performance organisationnelle et contribuer à une image positive de l'entreprise (Pilbeam & Corbridge, 2006). Par exemple, les recherches de Caldwell et al. (1990) ont révélé que des processus de recrutement solides étaient liés à un fort engagement organisationnel (Whitener, 2001). Il est donc essentiel pour les organisations de consacrer des efforts importants à la mise en place de méthodes de recrutement et de sélection efficaces.

Il convient de noter que les méthodes de recrutement et de sélection peuvent varier légèrement d'une organisation à l'autre en fonction de leurs besoins spécifiques. Cependant, des principes clés tels que l'objectivité et l'impartialité doivent être respectés dans tout le processus (Rioux et Bernthal, 1999).

Ainsi, les activités liées à la gestion des ressources humaines, si elles sont correctement réalisées, peuvent avoir un impact substantiel sur la performance institutionnelle, contribuant ainsi à une image organisationnelle plus positive (Pilbeam & Corbridge, 2006).

3.2.3 La rémunération basée sur la performance :

La rémunération est un élément essentiel des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) par laquelle les organisations fournissent une forme de récompense basée sur la performance individuelle et collective (Jimenez Jimenez & Sanz Valle, 2013). Selon (Bauer & Erdogan, 2021, p.267), *"La rémunération basée sur la performance est un moyen efficace pour aligner les objectifs individuels des employés avec les objectifs stratégiques de l'organisation, ce qui peut stimuler la motivation et améliorer les résultats organisationnels"*, notamment celles liée à l'acquisition du savoir-faire.

En effet, l'utilisation de récompenses financières liées à la performance, telles que les primes de rendement, augmentations individuelles et collectives des salaires, etc., peut être un outil puissant pour renforcer l'engagement des employés et encourager des comportements axés sur la performance au sein de l'organisation (Milkovich et al., 2021 ; Emery et Gonin, 2009). Ainsi, la rémunération doit être un moyen de reconnaissance dans le cadre d'une approche de contribution / rétribution (Peretti, 2010) développée par March et Simon (1958). Elle récompense les employés qui réalisent des résultats exceptionnels et encourage les autres à atteindre leur plein potentiel (Lussier, 2021).

Dans le cadre de cette réflexion, le système de rémunération est considéré comme un pouvoir d'incitation des salariés. Lorsqu'elle est mise en place de manière appropriée, la politique de rémunération peut être un puissant levier pour attirer, motiver et retenir les talents au sein de l'organisation (Milkovich et al., 2021).

Les politiques de rémunération peuvent également favoriser la gestion des connaissances au sein des organisations. Les gestionnaires peuvent utiliser à la fois des incitations tangibles (comme des primes et des récompenses) et des incitations intangibles (comme le statut et la

reconnaissance) pour motiver les employés à partager, créer et appliquer des connaissances (Andreeva et Kianto, 2012 ; Scarbrough, 2003).

Plusieurs études antérieures (Andreeva et Kianto, 2012 ; Chen et Huang, 2009 ; Kamhawi, 2012) ont démontré que les systèmes d'incitation sont des mécanismes importants pour motiver les employés à consacrer du temps au partage des connaissances et à la génération de nouvelles idées. Ils, ont souligné que les pratiques de gestion des ressources humaines peuvent avoir un impact plus fort sur la performance organisationnelle lorsqu'elles sont appliquées de manière conjointe plutôt qu'isolée (Bowen et Ostroff, 2004 ; Donate et al., 2016 ; Jiménez-Jiménez et Sanz-Valle, 2005 ; Laursen et Foss, 2003 ; Minbaeva, 2013).

Par conséquent, au cours des deux dernières décennies, la littérature sur la GRH stratégique a évolué d'une perspective axée sur les pratiques à une perspective axée sur les ensembles de pratiques (Wang et Chen, 2013 ; Youndt et Snell, 2004). Sur la base de cette prémisse, les pratiques de gestion des ressources humaines sont susceptibles d'exercer une influence plus importante sur le développement du capital intellectuel et de l'innovation que la mise en œuvre de pratiques du soutien individuel uniquement (Laursen et Foss, 2003).

3.2.4 L'évaluation de la performance/compétence des employés :

L'évaluation des performances peut être un mécanisme extrêmement pertinent pour orienter le comportement des employés. Elle a été longtemps considérée comme une tâche complexe. Selon Badawy (2007) et Emery et Gonin (2009), elle échappe souvent à l'objectivité en raison de la difficulté de déterminer et de mesurer la performance, ainsi que du manque de dispositifs adéquats.

L'évaluation des performances est de plus en plus utilisée comme un outil pour gérer et améliorer efficacement les performances des employés (Buchner, 2007 ; Selvarajan et al., 2018). Un système d'évaluation de la performance inclut le développement, l'analyse des rendements et des comportements et attitudes des salariés (Rosenzweig, 2006). Il permet à la fois d'évaluer et d'apprécier le développement d'un individu ou d'un groupe d'individu. Il permet ainsi de mesurer la réalisation d'objectifs prédéterminés par l'entreprise (Dowling et Welch, 1998). Selon Mondy et Noe (2005), l'évaluation des performances est une technique permettant d'identifier, de mesurer, d'évaluer, d'améliorer, de valoriser et de récompenser les individus pour leurs réalisations sur le lieu de travail. L'évaluation des performances permet de suivre à quel point les individus accomplissent efficacement leurs tâches et aide à identifier les employés les plus compétents (Ishizaka et Pereira, 2016).

Dans un contexte basé sur l'apprentissage organisationnel, la performance est basée sur la capacité des employés à apprendre et à appliquer de nouvelles connaissances. (Schuler et Jackson, 1987), soulignent également que les entreprises doivent encourager l'expérimentation et la prise de risque, même en tolérant l'échec initial, dans le but d'en tirer des enseignements pour l'avenir. De plus, les évaluations axées sur l'apprentissage et la croissance peuvent aider les employés à acquérir la confiance nécessaire pour saisir des opportunités

d'apprentissage de niveau supérieur (Jiang et al., 2012 ; Stiles, Gratton, Truss, Hope-Hailey et McGovern, 1997). Ainsi, il est essentiel de procéder à l'évaluation des compétences afin de déterminer le niveau actuel des compétences des employés, d'identifier les besoins en compétences et de planifier des actions de formation ou de recrutement pour y répondre.

Le management de la performance permet ainsi d'adapter les actions de formation, à travers le développement de besoins compatibles avec les objectifs individuels et organisationnels (Lindholm, 1999). Aussi, la rémunération constitue l'une des résultantes du processus d'évaluation. Le salarié sera récompensé suivant sa performance. Souvent, le système d'évaluation annuelle donne droit à une rémunération variable suivant le niveau d'atteinte des objectifs assignés au salarié.

Aussi, l'un des éléments les plus importants lors de la mise en place d'un système d'évaluation de la performance est le feed-back sur la performance. Ce retour de l'évaluateur a un caractère encourageant pour le salarié, et il est orienté pour l'amélioration du rendement (Schuler et Dowling, 1991).

En particulier, l'évaluation des performances devrait se concentrer sur le développement et les retours d'information (Lepak & Snell, 1999, 2002). Les retours d'information aident à identifier les écarts entre la performance et les objectifs, ce qui motive les employés à travailler de manière créative (Jiang et al., 2012). En résumé, les évaluations des performances basées sur les connaissances évaluent les employés en fonction de leur contribution aux processus de connaissance des organisations : partage, création et application des connaissances (par exemple Alavi & Leidner, 2001). Les résultats du processus d'évaluation de la performance doivent servir de base pour les récompenses, tant sur le plan salarial (augmentations, primes) que sur le plan de la progression de carrière (promotion interne, réorientation). Une évaluation des performances juste et honnête permet de stimuler les employés au sein de l'organisation et accroître leurs attentes de rester avec l'entreprise, aussi, d'améliorer la rétention des talents, et accroît le sentiment d'engagement des subordonnés. Ce qui aura un impact direct sur les performances et les réalisations de l'entreprise.

3.2.5 La communication interne

La communication interne occupe une place primordiale au sein des entreprises. Elle constitue un levier essentiel pour la gestion des connaissances et la capacité d'absorption de celles-ci. Comme le souligne Peter Drucker en 1999, "La communication est la clé de voûte de toute entreprise. Elle est essentielle pour la collaboration, l'innovation et la capacité d'apprentissage organisationnel.", Aussi, « L'apprentissage est un processus collectif, qui présuppose interaction et communication » (Ben Slimane et Poix, 2003 : 8).

En effet, pour favoriser l'acquisition des connaissances, il est crucial que l'entreprise encourage la communication interne sous toutes ses formes : formelle/informelle, ascendante/descendante, horizontale/verticale. De plus, l'organisation doit partager sa stratégie et ses objectifs avec son personnel afin d'obtenir leur implication ultérieure. Davenport (2001), ajoute que "Une

communication interne efficace est la pierre angulaire de la gestion des connaissances. Elle favorise la création, la diffusion et l'utilisation de la connaissance au sein de l'organisation."

Dans cette perspective, la communication interne comprend deux dimensions essentielles. Selon Emery et Gonin (2009), il y a une dimension « utilitaire » ou opérationnelle, qui permet à chaque collaborateur de comprendre le sens de sa mission et ses instructions de travail, et une dimension humaine ou interpersonnelle, qui favorise des relations sociales fluides au sein de l'organisation et contribue à créer une véritable culture d'entreprise et un climat social positif. La première dimension nécessite également des efforts de formation, tandis que la seconde repose sur la confiance et les échanges systématiques d'informations.

La communication interne joue un rôle crucial dans la propagation de la connaissance et l'apprentissage organisationnel. Carla O'Dell (2011) affirme que *"La communication interne est le carburant qui alimente la capacité d'absorption de la connaissance. Sans elle, les informations se perdent et les opportunités d'apprentissage sont manquées."*

Il est également crucial d'éliminer les barrières à la communication au sein de l'entreprise. Cela inclut les barrières organisationnelles liées à la hiérarchie et à la bureaucratie, ainsi que les barrières comportementales et attitudinales résultant de la rétention d'informations, de la méfiance et de l'opacité des émetteurs de connaissances tels que les ingénieurs, les cadres et les responsables intermédiaires. Ces barrières peuvent être surmontées grâce à la création de réseaux d'équipes, au travail en projet, à l'évaluation collective et à la résolution des conflits (Tijani, O., 2011).

De plus, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) jouent un rôle crucial en facilitant la communication. Les forums de discussion en ligne, l'intranet et les réseaux sociaux tels que Facebook peut être exploités par l'entreprise pour encourager la communication et faciliter la diffusion des connaissances. Comme l'a exprimé John Kotter en 2013, *"La communication interne permet aux individus de se connecter, de partager leurs idées et d'apprendre les uns des autres. C'est ainsi que la connaissance se propage et se transforme en compétences organisationnelles"*.

Enfin, il est important de souligner le rôle de la communication externe dans le processus d'appropriation des connaissances. La communication avec les partenaires externes, considérés comme des sources de connaissance, est également essentielle. Les « Gate Keepers », qui agissent en tant qu'agents de relais entre les frontières de l'entreprise et son intérieur, jouent un rôle crucial dans cette communication externe. Les services de recherche et développement (R&D) et des ressources humaines (RH) sont souvent responsables de cette fonction, assurant ainsi la transmission des connaissances externes vers l'intérieur de l'entreprise. Plusieurs auteurs ont souligné l'importance de la communication externe dans le contexte de l'appropriation des connaissances (Kamoche, 1997 ; Kamoche et Mueller, 1998 ; Gupta et Govindarajan, 2000 ; Schmidt, 2005 ; Badawy, 2007, etc.).

3.2.6 La promotion basée sur le mérite :

L'alignement stratégique de la politique de promotion interne suppose que celle-ci doit être organisée et planifiée dans le cadre d'une gestion de carrière, et non pas des promotions "au coup par coup" occasionnées par la vacation instantanée d'un poste (Peretti, 2010).

Cependant, l'élément capital concernant l'attribution d'une promotion doit être le mérite. Selon des critères implicites tels que la confiance en soi, la volonté d'assumer la responsabilité, l'implication, ainsi que des critères explicites tels que le rendement, l'assiduité, le relationnel. L'entreprise doit être capable de classer son personnel dans des catégories de mérite de promotion. En effet, le mérite n'est pas simplement une question de compétence, mais aussi de détermination et d'engagement.

Par ailleurs, les entretiens d'évaluation ne doivent pas être la source unique des informations concernant le degré de mérite. L'observation permanente et les contacts personnels sont des sources indispensables à la connaissance et à l'évaluation des salariés destinés à la promotion. Comme l'a déclaré Peter Drucker (2001) : *"Vous ne pouvez pas gérer ce que vous ne mesurez pas, et vous ne pouvez pas mesurer ce que vous ne suivez pas."*

À travers l'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines présentées dans cette recherche, il apparaît que leur articulation s'inscrit dans une perspective dynamique et intégrative de développement du capital humain et de la capacité d'absorption organisationnelle. L'agencement conceptuel proposé met en exergue une progression qui part des dispositifs fondamentaux d'acquisition des connaissances, incarnés par la formation comme pierre angulaire, vers les mécanismes plus élaborés de valorisation des compétences. Cette structuration fait émerger une complémentarité entre les pratiques mobilisées, où le recrutement comme vecteur d'enrichissement des savoirs se conjugue aux systèmes incitatifs de rémunération et d'évaluation pour catalyser les processus d'apprentissage. La dimension communicationnelle, positionnée comme facilitateur transversal, vient soutenir cette dynamique, tandis que les mécanismes de promotion fondés sur le mérite constituent l'aboutissement naturel de cette architecture RH orientée vers le renforcement des capacités absorbatives de l'organisation.

3.3 Le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines dans le développement la capacité d'absorption des connaissances

Selon des perspectives diverses, plusieurs recherches récentes (Volberda et al, 2010, Soo et al., 2017 ; Chang et al, 2013 ; Aribi et Nekka., 2017), se sont intéressés à l'étude des pratiques de gestion des ressources humaines en tant qu'antécédents organisationnels à la capacité d'absorption. Alors que, malgré la popularité de ces derniers, peu d'attention a été consacrée à la compréhension du lien entre les facteurs organisationnels et la capacité d'absorption (Jansen et al., 2005 ; Volberda et al 2010 ; Chang et al., 2013 ; Soo et al, 2017 ; Distel, 2019). En effet, Volberda et al (2010) ont souligné que plusieurs antécédents organisationnels de la capacité

d'absorption des connaissances ont été ignorés tels que les systèmes de récompense et les systèmes de gestion des ressources humaines (GRH).

Alors que Cohen et Levinthal (1990) ont été assez explicite en affirmant que des mécanismes organisationnels, tels que les pratiques en matière de ressources humaines, sont des facteurs organisationnels importants (Jansen et al., 2005 ; Van Den Bosch et Volberda, 2005 ; Chang et al., 2013 ; Distel, 2019).

Les liens entre la gestion des ressources humaines et la capacité d'absorption des connaissances sont par nature multidimensionnels, dans la mesure où, d'une part, la gestion des ressources humaines est composée d'un certain nombre de pratiques ayant des répercussions différenciées sur les capacités d'apprentissage, et d'autre part, la capacité d'absorption des connaissances se présente non pas comme un seul bloc mais plutôt un processus en trois phases distinctes et complémentaires (exploration, transformation et exploitation) (Lan et al, 2006).

En ce sens, les pratiques de gestion des ressources humaines (RH) sont un levier efficace, non seulement, comme un moyen pouvant améliorer l'acquisition et l'utilisation des connaissances au sein de l'entreprise, mais aussi comme facteur développant de la capacité d'apprentissage des entreprises (Lado et Wilson, 1994), générateur d'avantages concurrentiels (Lado et Wilson, 1994 ; Daghfous, 2004) et source d'innovation (Jiménez-Jiménez et Sanz-Valle, 2008 ; Sanders et Lin, 2016 ; Seeck et Diehl, 2017 ; Shipton, West et al., 2006).

Toutefois, il est clairement admis que les pratiques de GRH affectent indirectement les résultats (Jiang et al., 2012 ; Soo et al., 2017 ; Li et al., 2018). Cependant, certains auteurs (Lewin et al., 2011 ; Volberda et al., 2010 :932) ont souligné le manque de recherche liée aux GRH dans le domaine de la capacité d'absorption. Plus précisément aux dispositifs organisationnels propices au renforcement de celle-ci (Daghfous, 2004 ; Lane, Koka et Pathak, 2006 ; Volberda, Foss et Lyles, 2010), d'autres auteurs évoquent aussi, le manque d'investigation du sujet de la GRH dans le contexte de certains pays arabes (Al-Athari et Zairi, 2002 ; Aladwan et al., 2014 ; Altarawneh, 2009 ; Zulkiffli et al., 2022), dont l'Algérie fait partie.

Néanmoins, quelques exceptions ont tenté d'étudier la relation entre des pratiques spécifiques de gestion des ressources humaines (GRH) et la capacité d'absorption. Par exemple, Jansen et al. (2005) ont conclu que la rotation des emplois et la participation améliorent la capacité d'absorption potentielle. De plus, Minbaeva et al (2003) ont intégré la recherche sur le transfert de connaissances et la gestion des ressources humaines pour mieux comprendre comment celle-ci influence la capacité d'absorption d'une entreprise (Minbaeva, 2005 ; Minbaeva et al., 2003), vu leurs impacts sur la capacité de l'entreprise à acquérir, assimiler, redéployer ou reconfigurer ses connaissances et ressources nouvelles et existantes.

Cependant, les pratiques individuelles de la gestion des ressources humaines telles que le recrutement, la formation, l'évaluation des performances, la rémunération, la rotation des emplois, et autres, se révèlent toutes essentielles pour améliorer le partage et le transfert des

connaissances (Jansen et al., 2005 ; Laursen & Foss, 2003 ; Minbaeva, 2005 ; Minbaeva et al., 2003 ; Foss et Minbaeva, 2009 ; Simonin & Ozsomer, 2009 ; Zhou et al., 2020).

De plus, ces chercheurs se sont largement concentrés sur l'impact des pratiques de la gestion des ressources humaines individuelles prises isolément, telles que la formation et le recrutement. Alors que d'autres recherches (Kehoe et Wright, 2013) avancent que les pratiques de GRH doivent être étudiées sous un système, qui représentent un ensemble cohérent des pratiques de la gestion des ressources humaines et qui se renforcent mutuellement et susceptible de mieux soutenir les résultats de performance de l'entreprise.

En ce sens, l'étude de Chang et al. (2013), a permis de mieux comprendre la manière dont le système de RH orienté flexibilité favorise le développement de la capacité d'absorption des entreprises. Cependant, les auteurs n'ont pas examiné directement la capacité d'absorption en tant que mécanisme médiateur reliant le système de RH orienté flexibilité et la performance d'innovation des entreprises. Selon, (Roy, 2018), ces systèmes de pratiques de gestion des ressources humaines améliorent les capacités et la motivation des salariés et contribuent de manière significative à la capacité d'absorption.

Néanmoins, plusieurs auteurs (Minbaeva, Foss, & Snell, 2009) suggèrent que : *"...beaucoup plus de travail doit être fait pour découvrir les mécanismes sous-jacents par lesquels les pratiques de la gestion des ressources humaines affectent la performance de l'entreprise, influencent le développement des connaissances »*, ainsi que le rôle de la capacité d'absorption au niveau de cette relation.

Becker et Huselid (2006) suggèrent que le lien entre les systèmes de GRH et les performances des entreprises reste une « boîte noire ». La compréhension de la façon dont les systèmes de RH orienté flexibilité influencent la performance d'innovation reste peu étudiée (Chang et al., 2013).

Plusieurs chercheurs admettent que cette relation n'augmente pas directement le niveau de performance de l'entreprise (Park et al., 2019). Les résultats de Soo et al (2017) ont confirmé que les différentes pratiques de RH améliorant le capital intellectuel affectent la performance d'innovation à travers leur impact sur la capacité d'absorption de l'entreprise.

Nekka et Aribi (2017) ont aussi montré que les pratiques RH stimulent le capital humain, le capital social et organisationnel tout en favorisant par la même occasion une meilleure absorption des connaissances. Une combinaison de trois construits de recherche, les pratiques ressources humaines, le capital intellectuel et la capacité d'absorption des connaissances dans le but de chercher à comprendre le rôle des configurations de GRH améliorant le capital intellectuel en tant qu'antécédents organisationnels distincts qui favorise la création et le développement de la capacité d'absorption d'une entreprise. En dépit de l'importance accordée à la notion de capacité d'absorption dans la littérature, plusieurs auteurs prétendent que la compréhension des facteurs qui facilitent son déclenchement et son succès reste un bon terrain d'investigation (Volberda et al., 2010; Chang et al., 2013 ; Soo et al., 2017 ; Distel, 2019), il

recommandent vivement d'exploiter en profondeur, tout en mobilisant des cas empiriques les liens qui peuvent exister entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la capacité d'absorption des connaissances (Volberda et al., 2010, Soo et al., 2017 ; Chang et al., 2013 ; Nekka et Aribi., 2017).

C'est dans cette perspective que nous aborderons notre problématique en admettant que les pratiques de GRH sont essentielles pour améliorer le flux de connaissances - c'est-à-dire son acquisition, son transfert et son intégration au sein de l'organisation, nous proposons que les pratiques de GRH renforçant le capital intellectuel (capital humain, structurel et social) de l'entreprise tout en exploitant les trois processus de la capacité d'absorption (l'exploration, la transformation et l'exploitation) au sein d'une entreprise. Plus précisément, nous voulons identifier des associations entre les composantes des capitaux humain, structurel et social pour les différentes étapes de la CA et repérer ensuite les pratiques RH adaptées à chacune d'elles.

3.3.1 Alignement des pratiques de GRH sur l'exploration des connaissances :

Les pratiques de recrutement sélectif, de formation diversifiée et de rotation de postes jouent un rôle crucial pour attirer, développer et socialiser les profils variés à même d'explorer de nouvelles connaissances (Chang et al., 2013 ; Nekka et Aribi, 2017 ; Park et al., 2022). Des programmes de sensibilisation à la pensée critique et à l'open innovation favorisent l'émergence de schémas novateurs (Tian et al., 2021). Surtout, la constitution de réseaux internes et externes de partage des savoirs multiplie les interfaces d'absorption de nouvelles connaissances (Pattinson et al., 2021). La mise en place d'incitations par une rémunération basée sur les compétences individuelles peut stimuler ces dynamiques d'acquisition (Soo et al., 2017). Les recherches récentes de Kianto et al. (2022) confirment l'efficacité de ces systèmes de récompense dans la promotion de l'exploration de connaissances, tout en soulignant l'importance d'aligner ces incitations avec la culture organisationnelle. Les dispositifs de réseautage avec des communautés de pratique externes (Martelo Landroquez et al., 2011 ; Pattinson et al., 2021) continuent de jouer un rôle crucial, comme le démontrent les travaux de Bogers et al. (2023) sur l'importance des écosystèmes d'innovation dans l'amélioration de la capacité d'absorption.

L'étude de Nekka et Aribi (2017) dans le contexte français a mis en évidence l'importance de ces pratiques RH dans le développement de la capacité d'absorption, en particulier lors de la phase d'exploration. Leurs résultats soulignent comment le capital humain généraliste, soutenu par des pratiques RH appropriées, facilite l'identification et l'assimilation de nouvelles connaissances externes, posant ainsi les bases pour une exploration efficace. D'où notre proposition de recherche (P5) :

Proposition 5 : Les pratiques de recrutement ciblé, la formation spécifique et les systèmes incitatifs, favorisent l'exploration des connaissances.

3.3.2 Mobilisation des leviers RH pour la transformation des connaissances :

La formation pour élargir les champs de compétences, le recrutement d'experts internes, ainsi que la rotation de postes, sont des leviers importants pour fluidifier l'assimilation et la transformation créative des connaissances par les collectifs (Jansen et al., 2005). Ces pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) jouent un rôle crucial dans la phase de transformation de la capacité d'absorption des connaissances. Parallèlement, les structures flexibles et collaboratives (Noruzy et al., 2013), ainsi qu'une culture de partage (Carmeli & Paulus, 2015) sont déterminantes pour faciliter ce processus de transformation créative des connaissances en interne.

L'instauration d'une culture organisationnelle valorisant le partage et l'analyse collective (Schein & Schein, 2018) s'avère également cruciale pour optimiser cette phase de transformation. Elle encourage les employés à partager leurs idées, à collaborer sur des projets innovants et à remettre en question les pratiques existantes, favorisant ainsi une transformation plus efficace des connaissances acquises.

Un leadership facilitateur peut aussi jouer un rôle clé dans ces processus de recombinaison interne des connaissances (Noruzy et al., 2013). Les leaders qui encouragent l'expérimentation, tolèrent les erreurs et favorisent un environnement d'apprentissage continu contribuent significativement à la capacité de l'organisation à transformer les connaissances de manière créative.

Dans ce contexte, les pratiques de GRH mentionnées initialement prennent tout leur sens. La formation élargie permet aux employés de développer une compréhension plus globale de l'organisation et de ses processus, facilitant ainsi l'intégration de nouvelles connaissances dans différents contextes. Le recrutement d'experts internes apporte des connaissances spécialisées cruciales pour la transformation des idées en innovations concrètes. La rotation des postes, quant à elle, favorise la diffusion des connaissances à travers l'organisation et stimule la créativité en exposant les employés à différentes perspectives et défis.

L'étude de Nekka et Aribi (2017) dans le contexte français a apporté un éclairage important sur ces dynamiques. Leurs travaux ont mis en évidence l'importance cruciale des pratiques de GRH dans la phase de transformation de la capacité d'absorption. Ils ont notamment souligné comment ces pratiques, combinées à une culture organisationnelle appropriée et un leadership facilitateur, peuvent créer un environnement propice à la transformation créative des connaissances. Leur étude a démontré que les organisations qui réussissent à aligner leurs pratiques de GRH avec une culture de partage et des structures flexibles sont mieux équipées pour transformer efficacement les connaissances, renforçant ainsi leur capacité d'innovation et leur avantage concurrentiel.

À la lumière de ces considérations et des recherches antérieures, nous proposons la proposition de recherche suivante (P6) :

Proposition 6 : les pratiques de formation, recrutement interne, rotation de postes ainsi qu'une structure flexible et participative affectent la capacité de l'organisation à transformer les connaissances.

3.3.3 Exploitation des connaissances : l'enjeu des pratiques RH

L'exploitation des connaissances par leur diffusion sous forme d'innovations constitue l'objectif ultime du processus d'absorption (Cohen & Levinthal, 1990 ; Murovec & Prodan, 2009).

Favoriser l'autonomie des équipes projets transverses à travers des démarches d'intrapreneuriat où les employés sont habilités à explorer des concepts innovants (Carmeli & Paulus, 2015 ; Heinonen & Toivone, 2008). Développer la transversalité des équipes et les fertilisations croisées en réunissant des profils diversifiés en termes de métiers, d'expertises, d'expériences, de niveaux hiérarchiques..., pour bénéficier de perspectives élargies dans la génération d'idées (Büschgens et al., 2013 ; Taylor & Helfat, 2009).

Aussi, mettre en place des incitations sous forme de primes ou de reconnaissance symbolique liées aux retombées en termes d'innovations générées grâce à la diffusion et au partage inter-services des nouvelles connaissances (Laursen & Foss, 2014 ; Tipu & Fantazy, 2014).

Ces différents leviers RH combinés semblent être de puissants vecteurs pour garantir l'efficacité de cette phase d'exploitation et concrétisation finale des savoirs absorbés sous formes d'innovations créatrices de valeur.

Proposition 7 :

La diversité des profils et la mise en place d'incitations spécifiques favorisent l'exploitation des connaissances par l'organisation.

En dépit de l'importance fondamentale de la question centrale abordée dans cette étude, il existe très peu de recherches qui se sont penchées sur les mécanismes d'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur le processus d'absorption des connaissances. La prémisse fondamentale de cette thèse repose sur cette constatation. Par conséquent, l'objectif est de clarifier le rôle crucial du capital intellectuel dans la relation entre les pratiques de la gestion des ressources humaines et l'absorption des connaissances.

Les nombreuses études réalisées sur la capacité d'absorption (CA) constituent une base de connaissances riche qu'il convient d'examiner sous l'angle de leur validité externe. Cette démarche est d'autant plus pertinente que la plupart des travaux ont été menés dans des contextes relativement homogènes - principalement en Amérique du Nord et en Europe occidentale, au sein d'entreprises privées. Pour contribuer à cet examen de la validité externe, nous proposons d'étudier la CA dans le contexte spécifique d'une entreprise publique d'un pays en développement. Ces deux facteurs de contingence - le caractère public de l'organisation et

son ancrage dans un pays en développement - offrent un cadre particulièrement approprié pour évaluer la portée des connaissances existantes.

En effet, tant la nature publique de l'organisation que le contexte d'un pays en développement présentent des caractéristiques institutionnelles, culturelles et managériales distinctes qui peuvent influencer les mécanismes d'absorption des connaissances. Notre recherche s'appuiera sur la définition de Lane et al. (2006) qui conçoivent la CA comme un processus séquentiel en trois phases : la reconnaissance et la compréhension de nouvelles connaissances externes via l'apprentissage exploratoire, l'assimilation des connaissances précieuses à travers l'apprentissage transformatif, et l'utilisation des connaissances assimilées pour créer de nouvelles connaissances via l'apprentissage d'exploitation.

Cette conceptualisation processuelle nous permettra notamment d'examiner comment les pratiques de gestion des ressources humaines interagissent avec chacune de ces phases. En effet, comme l'ont montré plusieurs travaux récents (Minbaeva et al., 2014; Aribi et Nekka, 2022), les pratiques RH jouent un rôle crucial dans le développement et le déploiement de la CA, que ce soit à travers le recrutement, la formation, la gestion des carrières ou les dispositifs de mobilisation des salariés. Notre recherche se concentrera ainsi sur la validation des modèles processuels de la CA et sur l'identification du rôle des différentes composantes du capital intellectuel et des pratiques RH associées. Ces aspects nous semblent fondamentaux car ils touchent au cœur même du fonctionnement de la CA, tout en étant potentiellement sensibles aux spécificités contextuelles que nous étudions.

Par exemple, Budhwar et al. (2019) soulignent que *"malgré l'importance croissante des économies émergentes dans l'économie mondiale, il existe un manque flagrant de recherches sur les pratiques de GRH dans ces contextes"*. De même, Horwitz (2015) argue que *"les modèles de GRH développés dans les économies avancées ne sont pas nécessairement applicables ou efficaces dans les pays en développement en raison des différences institutionnelles, culturelles et économiques"*.

Cette lacune dans la littérature est particulièrement prononcée lorsqu'il s'agit d'examiner l'interaction entre les pratiques de GRH, l'absorption des connaissances et le capital intellectuel dans des contextes non occidentaux. Comme le soulignent Latukha et al. (2020), *"les recherches sur la gestion des connaissances et le développement du capital intellectuel dans les économies émergentes sont encore à leurs balbutiements, malgré leur importance cruciale pour le développement économique de ces pays"*.

Nos propositions de recherche seront examinées dans le cadre de la deuxième partie de cette recherche. Cette seconde partie sera en effet réservée à l'analyse de l'investigation empirique dans le contexte Algérien. Cette approche vise non seulement à combler une lacune importante dans la littérature existante, mais aussi à apporter des perspectives nouvelles issues d'un environnement économique et culturel distinct, contribuant ainsi à une compréhension plus globale et nuancée de ces dynamiques organisationnelles.

Conclusion

En conclusion de ce chapitre, qui avait pour ambition d'analyser l'évolution des pratiques de gestion des ressources humaines adaptées aux différentes étapes de la capacité d'absorption des connaissances au sein des entreprises, nous revenons sur la problématique initialement posée. En adoptant une perspective intégrative basée sur le capital intellectuel, nous avons investigué les leviers RH stimulant spécifiquement les phases d'exploration, de transformation et d'exploitation des connaissances. Cette exploration, s'appuyant sur une revue approfondie de la littérature, notamment celle de Zahra et George (2002), Becker et Huselid (1998), Minbaeva (2013), Lane et al. (2006), Nekka et Aribi (2017), ainsi que des travaux plus récents tels que ceux de Xie et al. (2018), Gölgeci et al. (2022), et Martínez-Caro et al. (2020), a mis en lumière l'importance d'une approche élargie pour comprendre ces interactions complexes.

Il apparaît que des pratiques RH distinctes peuvent être déployées pour dynamiser chaque stade de ce processus complexe. Néanmoins, seule une approche systémique semble à même de révéler toutes les synergies potentielles de ces politiques. Les concepts et théories examinés indiquent clairement que les pratiques de GRH sont des leviers stratégiques capables d'influencer profondément la capacité d'absorption des connaissances.

Ainsi, la suite de ce travail, à travers l'investigation empirique de nos questions et propositions de recherche, vise à approfondir la compréhension de ces architectures évolutives de pratiques de GRH, dont la dynamique se dessine au gré des étapes d'absorption des connaissances par les entreprises algériennes. Une étude de cas approfondie dans une entreprise algérienne, qui suivra ce chapitre, promet de fournir un éclairage empirique et contextuel. Cette étude permettra d'appliquer les théories et propositions discutées ici au contexte de l'entreprise algérienne, offrant ainsi une perspective unique sur la manière dont ces interactions se manifestent dans la pratique.

En conclusion, ce chapitre pose les bases pour une compréhension plus approfondie de la gestion des ressources humaines dans l'économie de la connaissance. En nous tournant vers un terrain empirique avec l'étude de cas à venir, nous espérons découvrir de nouvelles facettes de l'interaction entre la GRH, le capital intellectuel et la capacité d'absorption des connaissances.

Conclusion de la première partie

Nous avons cherché dans cette première partie à relever les principaux fondements théoriques et conceptuels pour appréhender la capacité d'absorption des connaissances et son interaction avec les pratiques de gestion des ressources humaines. Pour ce faire, nous avons développé plusieurs arguments permettant de comprendre l'évolution de ces concepts, leurs dimensions et leurs interconnexions.

Nous avons d'abord mis l'accent sur l'importance croissante de la capacité d'absorption des connaissances (CAC) dans l'économie contemporaine, soulignant son rôle crucial dans l'apprentissage organisationnel, le transfert de connaissances et l'innovation (Zahra et George, 2002 ; Lane et al., 2006 ; Todorova et Durisin, 2007). Nous avons ensuite examiné l'évolution des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) et leur transformation en un levier stratégique essentiel pour le développement des capacités organisationnelles (Becker et Huselid, 1998 ; Wright et McMahan, 1992).

Dans notre cadre conceptuel, nous avons constaté que la capacité d'absorption des connaissances est un processus multidimensionnel et dynamique, impliquant des phases d'exploration, de transformation et d'exploitation des connaissances (Cohen et Levinthal, 1990 ; Zahra et George, 2002). Nous avons également mis en évidence l'importance du capital intellectuel comme un concept complémentaire, englobant le capital humain, structurel et social (Bontis, 1998 ; Youndt et al., 2004).

L'analyse de la littérature a révélé que les pratiques de GRH peuvent jouer un rôle crucial dans le renforcement de la capacité d'absorption, notamment à travers leur impact sur le développement du capital intellectuel (Minbaeva et al., 2003 ; Soo et al., 2017). Cependant, nous avons aussi noté que la majorité des études existantes se sont concentrées sur les contextes des pays développés, laissant un vide significatif dans notre compréhension de ces dynamiques dans les économies émergentes.

Cette revue de la littérature nous a permis de formuler plusieurs propositions de recherche visant à explorer les liens entre les pratiques de GRH, le capital intellectuel et les différentes phases de la capacité d'absorption. Ces propositions serviront de base à notre investigation empirique dans le contexte algérien, offrant ainsi une perspective nouvelle sur ces interactions dans un environnement économique et culturel distinct.

En conclusion, cette première partie a posé les fondements théoriques nécessaires pour aborder notre étude empirique. Elle souligne l'importance d'adopter une approche intégrative et contextualisée pour comprendre comment les pratiques de GRH peuvent être optimisées pour renforcer la capacité d'absorption des connaissances, en tenant compte des spécificités du contexte organisationnel et institutionnel des entreprises algériennes.

Partie 2 :

LE ROLE DES PRATIQUES GRH DANS LE PROCESSUS D'ABSORPTION DES CONNAISSANCES : Investigation empirique dans une entreprise publique Algérienne.

Introduction de la deuxième partie :

La première partie de cette thèse a permis d'explorer le cadre conceptuel de la capacité d'absorption des connaissances et son articulation avec les pratiques de gestion des ressources humaines. Si cette revue de littérature révèle la richesse des travaux existants, elle souligne également que la compréhension des mécanismes liant les pratiques RH et la capacité d'absorption reste principalement ancrée dans le contexte des économies développées. Notre recherche propose une contribution distinctive en mobilisant le capital intellectuel comme prisme d'analyse dans le contexte spécifique d'une grande entreprise publique algérienne. Cette perspective théorique, appliquée à un environnement organisationnel et institutionnel caractéristique des économies émergentes, permet d'enrichir la compréhension de ces mécanismes en intégrant des dimensions jusqu'ici peu explorées dans la littérature. Elle offre ainsi un éclairage nouveau sur la manière dont les pratiques RH et la capacité d'absorption s'articulent dans des contextes organisationnels marqués par des dynamiques institutionnelles et managériales spécifiques aux économies en développement. Cette exploration théorique nous a conduits à formuler plusieurs propositions de recherche visant à éclairer les interactions complexes entre ces différentes dimensions.

Pour confronter ces propositions aux réalités du terrain, nous avons choisi d'étudier la Sonelgaz Transport du Gaz, évoluant dans un secteur stratégique en pleine mutation. Ce choix se justifie par les défis majeurs d'apprentissage auxquels sont confrontées ces organisations, dans un contexte de transformation rapide de leur environnement réglementaire, concurrentiel et technologique. En prolongeant les travaux de Nekka et Aribi (2017) et (2022) dans ce nouveau contexte, notre ambition est d'enrichir la compréhension des dynamiques d'absorption des connaissances en milieu public.

Cette deuxième partie, structurée en deux chapitres, présente notre démarche empirique et ses résultats. Le premier chapitre expose les choix méthodologiques qui ont guidé notre investigation. Adoptant une posture cohérente avec la nature processuelle et contextualisée de notre objet d'étude, nous avons privilégié une approche qualitative basée sur une étude de cas unique approfondie. Cette méthodologie nous permet d'appréhender finement les perceptions des acteurs et les mécanismes organisationnels à l'œuvre dans le développement de la capacité d'absorption.

Le second chapitre est consacré à la présentation et à la discussion des résultats empiriques. À travers une analyse détaillée des données collectées, nous mettons en lumière les configurations spécifiques de pratiques RH et de composantes du capital intellectuel qui facilitent ou entravent l'absorption des connaissances aux différents stades du processus. Cette

analyse nous permet d'éprouver nos propositions théoriques tout en faisant émerger des éléments nouveaux propres au contexte étudié.

Cette partie empirique vise ainsi à enrichir la compréhension des leviers RH de l'absorption des connaissances, en articulant étroitement perspectives théoriques et réalités du terrain. Elle ouvre la voie à des recommandations managériales concrètes pour optimiser ces dynamiques dans le contexte spécifique des entreprises publiques des pays en développement.

Méthodologie de la recherche

Introduction

La recherche en sciences de gestion nécessite une réflexion approfondie sur la nature, la méthodologie et la valeur de la connaissance produite (Piaget, 1967 ; Le Moigne, 1995). Cette réflexion influence directement le design de la recherche, y compris les hypothèses ontologiques, la relation entre le chercheur et son objet d'étude, ainsi que la méthodologie et les critères de validité adoptés.

Dans le cadre de notre étude, l'approche choisie considère la réalité organisationnelle comme le résultat d'interactions sociales entre des acteurs dans un contexte spécifique. Cette perspective guide notre exploration des dynamiques complexes entre les pratiques de gestion des ressources humaines, le capital intellectuel et la capacité d'absorption des connaissances au sein d'une entreprise publique algérienne.

Pour répondre à ces objectifs de recherche, une méthodologie qualitative basée sur une étude de cas unique exploratoire a été adoptée. Cette approche permet d'examiner en profondeur les processus contemporains dans leur contexte dans le but de parvenir à une compréhension fine des phénomènes étudiés.

La suite de ce chapitre détaillera la mise en œuvre concrète de cette méthodologie sur le terrain, depuis la conception du guide d'entretien jusqu'aux méthodes d'analyse des données empiriques.

Le chapitre s'articule autour de quatre sections principales :

La première section examinera les fondements théoriques qui sous-tendent l'approche choisie pour cette recherche. La deuxième section justifiera le choix d'une étude de cas qualitative comme méthode d'investigation appropriée à notre objet de recherche. La troisième section décrira en détail le processus de collecte et d'analyse des données et enfin la quatrième section détaillera les pratiques de gestion des RH et la capacité d'absorption au sein du terrain étudié.

Cette structure permettra d'explicitier la cohérence entre les choix méthodologiques et les objectifs de la recherche, tout en assurant la rigueur et la validité de la démarche scientifique entreprise.

Section 1. La démarche adoptée pour produire des connaissances

La démarche scientifique en gestion implique une exploration minutieuse et approfondie des phénomènes organisationnels (Thiétart et al., 2014). Elle nécessite l'élaboration d'un cadre méthodologique approprié, capable de saisir les nuances et la complexité des dynamiques étudiées (Girin, 2011). Cette approche méthodologique s'articule autour de plusieurs étapes clés, chacune exigeant une réflexion critique et des décisions éclairées de la part du chercheur (Miles et Huberman, 2003). Il s'agit notamment de définir les méthodes de collecte de données les plus appropriées, de choisir les outils d'analyse pertinents, et d'interpréter les résultats de manière rigoureuse et contextuelle (Paillé et Mucchielli, 2016). La validité et la fiabilité de la recherche reposent sur la cohérence entre ces différentes étapes et leur alignement avec les objectifs de l'étude (Yin, 2018). Cette démarche méthodologique doit non seulement permettre de répondre aux questions de recherche, mais aussi contribuer à l'avancement des connaissances dans le domaine étudié (Giordano et Jolibert, 2016).

Dans ce contexte, le choix d'une approche qualitative par étude de cas offre la possibilité d'examiner en profondeur les processus organisationnels dans leur environnement naturel (Eisenhardt et Graebner, 2007). Cette méthode permet de capturer la richesse et la complexité des phénomènes étudiés, tout en offrant une flexibilité nécessaire pour s'adapter aux spécificités du terrain de recherche (Hlady Rispal, 2002).

La définition d'une méthodologie de recherche appropriée pour traiter une problématique posée constitue un exercice délicat étant donné la diversité des paradigmes, courants et outils mobilisables (Cappelletti, 2010). Si le critère de pertinence vis-à-vis de l'objet d'étude demeure central (Avenier et Gavard-Perret, 2012), il n'y a pas de solution universelle en termes de choix méthodologiques (Gavard-Perret et al., 2012). Chaque démarche empirique se justifie avant tout par son adéquation au questionnement initial du chercheur ainsi qu'aux spécificités de son terrain (Baumard et Ibert, 2007). La rigueur du dispositif méthodologique passe alors par la cohérence globale entre positionnement épistémologique adopté, problématique formulée, méthodes de collecte des données sélectionnées et interprétation des résultats effectuée (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999). Le processus de recherche suit rarement une trajectoire linéaire, des allers-retours féconds entre théorie et terrain étant souvent nécessaires pour produire des connaissances actionnables (Charreire-Petit et Durieux, 2014).

Le choix d'un positionnement épistémologique pertinent constitue le point de départ primordial lors de la conception d'un design de recherche (Thiétart, 2003). La cohérence entre posture épistémologique retenue et objet de recherche étudié fonde la validité d'une démarche scientifique rigoureuse (Wacheux, 1996).

En effet, le projet de recherche entretient un lien étroit avec le paradigme épistémologique mobilisé ainsi que la méthodologie adoptée. Adapter avec soin les méthodes et techniques de collecte et d'analyse des données à la problématique posée permet au chercheur d'apporter une réelle contribution en répondant avec pertinence à sa question de recherche (Aktouf, 1987). La définition d'un positionnement épistémologique confère ainsi une véritable légitimité à la

production scientifique conduite (Gavard-Perret et al., 2012). La posture épistémologique agit tel un cadre interprétatif essentiel qui guide le travail empirique du chercheur et lui permet de doter ses résultats d'une portée et d'une signification allant au-delà de la singularité d'un terrain d'investigation (Perret et Séville, 2007).

Comme nous le verrons plus loin, il existe un lien étroit entre le fondement épistémologique d'une recherche et sa démarche méthodologique. De plus, la méthodologie permet de définir les techniques et les outils qui permettraient au chercheur d'accéder au terrain et de produire ses données. Ainsi, le choix d'un positionnement épistémologique permet d'éclaircir les interrogations du chercheur aussi bien sur les données elles-mêmes que sur la valeur scientifique des résultats attendus ou obtenus (Mbengue & Vandangeon-Derumez, 1999).

Le positionnement épistémologique ne résulte pas simplement d'un choix personnel et arbitraire du chercheur. Il traduit plus fondamentalement sa conception propre de la réalité et sa relation au monde (Perret et Séville, 2007). Certains auteurs comme Martinet (1990) soulignent même que l'inscription dans un paradigme épistémologique relève davantage d'un processus émergent que d'une décision délibérée. Ce positionnement découlerait en effet de la rencontre entre différentes variables dont l'objet de recherche, l'approche méthodologique retenue, les finalités poursuivies ou encore la posture du chercheur sur son terrain (Gavard-Perret et al., 2012).

Quelle que soit sa nature, le chercheur se doit de justifier et défendre la pertinence du choix de son positionnement épistémologique au regard de la réalité organisationnelle investiguée (Thietart, 2014). Son inscription dans un paradigme engendre en effet un système de pensée cohérent constitué d'un réseau de concepts, de schémas d'intelligibilité et de critères de validité qu'il est essentiel d'explicitier et d'argumenter (David, 2000). Ainsi, le positionnement épistémologique apparaît indissociable de toute démarche de recherche en sciences de gestion soucieuse de produire des ayant une valeur ajoutée par rapport aux pratiques des acteurs de terrain (Charreire-Petit et Durieux, 2014). La posture du chercheur engage pleinement sa responsabilité quant à la rigueur et la transférabilité des résultats obtenus (Koenig, 1993). En effet, il est essentiel que le chercheur clarifie sa posture épistémologique, autrement dit la conception de la science qui guide son rapport au terrain et à la réalité (Perret et Séville, 2007). Autrement dit, de quel regard « éclaire-t-il » ses observations empiriques et quel système de pensée mobilise-t-il pour leur donner sens (Gavard-Perret et al., 2012) ? Cet effort réflexif sur ses fondements épistémologiques devrait légitimer le choix subséquent de sa méthodologie de recherche, c'est-à-dire des outils de collecte et d'analyse des données jugés pertinents (Thietart, 2014).

Les options épistémologiques d'un chercheur conditionnent sa démarche d'accès au réel ainsi que le type de connaissances scientifiques qu'il vise à construire (Avenier et Thomas, 2015). Une clarification épistémologique rigoureuse permet ainsi de guider la sélection d'une méthodologie en adéquation avec le rapport au terrain postulé ainsi que de garantir une certaine cohérence globale au processus de recherche (Pourtois et Desmet, 2007).

L'objectif de cette section est de clarifier les options méthodologiques de cette thèse et d'en expliciter les fondements épistémologiques, en présentant au préalable les principaux courants utilisés en sciences de gestion. Notre choix épistémologique et méthodologique sera aussi justifié, tenant compte des caractéristiques et spécificités de notre objet de recherche.

1.1 Raisonnement scientifique :

Le domaine des sciences de gestion se caractérise par une grande diversité d'approches épistémologiques et méthodologiques. Cette pluralité reflète la complexité inhérente aux phénomènes organisationnels et sociaux que les chercheurs tentent d'étudier (Avenier et Gavard-Perret, 2012). On peut distinguer entre trois modes de raisonnement scientifique pour la production des connaissances :

- **La déduction** : cette approche consiste à partir d'un cadre théorique et d'hypothèses établis au préalable, pour ensuite les confronter aux observations empiriques du terrain.
- A l'opposé, **l'induction** part des données collectées sur le terrain pour faire émerger des modèles et schémas théoriques représentatifs du phénomène étudié. Le point de départ n'est plus la littérature mais l'exploration empirique du sujet.
- Enfin, **l'abduction** combine ces deux logiques, dans un mouvement itératif entre théorie et terrain. Le chercheur n'aborde pas son étude sans a priori théorique, mais les concepts et modèles qu'il développe résultent d'un dialogue constant entre ses observations empiriques et les cadres conceptuels existants.

Cette diversité traduit la nécessité pour le chercheur de s'adapter à la complexité de son objet d'étude, en mobilisant tantôt une logique plus déductive, tantôt une logique plus inductive, ou en articulant ces différentes démarches.

Dans le cadre de notre recherche exploratoire, nous avons opté pour une démarche abductive. En effet, ce mode de production de connaissances scientifiques combine des allers-retours féconds entre observations empiriques issues du terrain et concepts ou propositions préalables issues de la littérature pour faire émerger de nouvelles conceptualisations en rupture avec les schémas existants (Koenig, 1993 ; Charreire et Durieux, 1999 ; Danemark et al., 2002). La production de connaissances procède ainsi d'un dialogue permanent entre données de terrain et structures cognitives du chercheur dans une dialectique similaire au cercle herméneutique compréhensif (Suddaby, 2006 ; Yanow et Schwarz-Shea, 2006 ; Le Moigne, 2007).

Plus précisément, l'abduction consiste à tirer de l'observation de nouvelles conjectures sous la forme de concepts, modèles ou cadres théoriques originaux qui font ensuite l'objet de tests et de discussions au fil de l'enquête empirique (Peirce, 1965 ; Reichertz, 2004 ; Catellin, 2004). Il ne s'agit ni de vérifier la validité universelle de théories existantes ni de bâtir des généralisations purement inductives à partir de régularités fondées sur l'expérience concrète. L'enjeu est la découverte de nouvelles conceptualisations par associations créatives entre schèmes théoriques

antérieurs et singularités empiriques révélées par l'enquête de terrain (Fann, 1970 ; Charreire-Petit et Durieux, 2007 ; Avenier, 2010).

Dans cette optique, notre recherche vise à faire dialoguer des observations issues d'un cas d'entreprise unique avec la littérature encore émergente sur les interrelations dynamiques entre pratiques de GRH, composantes du capital intellectuel et capacités d'absorption des connaissances dans une perspective processuelle. L'ambition est de proposer de nouvelles catégories d'analyse, de révéler des mécanismes originaux.

Le matériau empirique est ainsi abordé avec une sensibilité théorique aiguisée (Glaser et Strauss, 1967) mais sans cadre d'analyse figé afin de laisser place à l'inattendu et à des inférences créatives quant aux dynamiques réelles à l'œuvre (Anadon et Guillemette, 2006). L'interprétation fait ainsi l'objet d'allers-retours permanents avec nos concepts initiaux dans une logique abductive. L'ambition n'est pas la validation externe de théories existantes mais leur raffinement, enrichissement ou critique par confrontation avec les réalités du terrain dans une alliance cohérente entre littérature, méthodologie et données empiriques.

Notre recherche est partie d'un ensemble de concepts et modèles théoriques, pour explorer le terrain, dans la perspective de découvrir aussi d'autres facettes et dimensions du phénomène étudié. L'exploration du phénomène nous a aussi conduit à des réglages de notre analyse, suivant les faits observés empiriquement, notamment en réajustant les catégories de codage, selon les thèmes nouveaux qui remontent de l'analyse des discours.

1.2 Positionnement épistémologique :

Nous cherchons à travers cette partie, de présenter les principaux courants épistémologiques en sciences de gestion : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques et spécificités de chaque courant.

Tableau N°6 : caractéristiques et spécificités des courants épistémologiques

Caractéristiques	Positivisme	Constructivisme	Interprétativisme
Nature de la réalité	Objective, régie par des lois universelles	Socialement construite, dépendante des perceptions individuelles	Relative, basée sur les interprétations des acteurs
Relation chercheur-objet	Indépendance, extériorité	Interaction, interdépendance	Immersion, interaction
Objectif de la recherche	Expliquer objectivement, découvrir des lois universelles	Comprendre comment les individus construisent leur expérience du monde	Construire une représentation fidèle de la réalité perçue par les participants
Méthode de raisonnement	Hypothético-déductive	Abductive	Abductive

Caractéristiques	Positivisme	Constructivisme	Interprétativisme
Approche méthodologique	Quantitative, mesures "froides"	Qualitative, compréhensive	Qualitative, immersive
Critères de validité	Fiabilité, reproductibilité	Rigueur réflexive	Authenticité, rigueur du processus réflexif
Généralisation	Statistique, universelle	Rejetée au profit de la profondeur de compréhension	Contextuelle, transplantable à des situations similaires
Rôle du chercheur	Observer et mesurer des faits objectifs	Interagir avec le terrain, co-construire le sens	Interpréter les significations des acteurs
Nature des données	Objectives, indépendantes du chercheur	Construites par l'interaction chercheur-terrain	Subjectives, basées sur les interprétations des acteurs
Vision de la causalité	Déterministe, relations causales universelles	Complexe, construite socialement	Relative, dépendante du contexte et des interprétations
Principaux auteurs	Comte (1798-1857), Popper (1991), Lee (1999), Hannan et Freeman (1977), Le Moigne (2012), Thietart (2014), Kirk et Miller (1986), Blaug (1982)	Piaget (1967), Avenier (2010), Guba et Lincoln (1998), Le Moigne (1990), Giordano (2003), Wacheux (1996), Baumard (1997)	Schwandt (1994), Crotty (1998), Geertz (1973), Sanders (1982), Burrell et Morgan (1979), Girod-Séville et Perret (1999), Crozier et Friedberg (1977), Yanow (2006), Klein et Myers (1999)

Source : élaboré par nos soins suite à une revue de la littérature

La présentation des trois paradigmes s'inscrit avant tout, dans une logique de quête du positionnement épistémologique adéquat à notre objet de recherche. Notre recherche vise à analyser, dans une perspective processuelle, les interrelations dynamiques entre pratiques de gestion des ressources humaines, composantes du capital intellectuel et capacité d'absorption des connaissances au sein des entreprises Algériennes. L'objectif est double. D'une part, appréhender l'évolution conjointe de ces construits théoriques dans le temps au gré des intentions et interactions stratégiques d'acteurs situés (Crozier et Friedberg, 1977). D'autre part, comprendre le sens que ces derniers attribuent à ces dynamiques complexes à l'aune de leurs propres schémas cognitifs (Weick, 1979).

Un tel projet ancré dans l'étude de phénomènes organisationnels et sociaux de nature processuelle plaide en faveur d'une posture épistémologique interprétativiste (Perret et Séville, 2007). En effet, ce paradigme considère que l'accès à la réalité des organisations passe par les interprétations qu'en font des acteurs intrinsèquement subjectifs et influencés par un ensemble de contingences contextuelles (Girod-Séville et Perret, 1999 ; Yanow et Schwartz-Shea, 2006 ; Schwartz-Shea et Yanow, 2013). A rebours du positivisme scientifique prônant l'existence d'un réel objectif immuable régi par des lois naturelles universelles (Comte, 1868/1975), l'interprétativisme reconnaît la diversité légitime des significations vécues, fruits de

constructions sociales et symboliques situées dans le temps et dans l'espace (Crotty, 1998 ; Yanow, 2000).

En effet, la réalité organisationnelle émerge de la rencontre entre les intentions des acteurs en situation et les contraintes/opportunités propres à leur contexte d'action (Sandberg, 2005). Leurs schémas mentaux individuels et collectifs, modelés par un ensemble complexe de facteurs sociaux et matériels (Giddens, 1987), sont ainsi susceptibles d'évoluer avec le temps selon leur propre historicité.

Dès lors, plutôt que la formulation de lois causales universelles, l'ambition du chercheur en sciences sociales est de saisir les motifs, raisonnements et intentions propres aux acteurs dont l'agir composé tisse la réalité organisationnelle investiguée (Schwandt, 1994 ; Kaplan et Maxwell, 1994).

Dans cette perspective compréhensive, notre recherche consiste à analyser le sens vécu que les parties prenantes concernées au sein de l'entreprise étudiée attribuent à l'évolution conjointe de leurs pratiques RH, de leurs capacités d'absorption et de la valorisation de leur capital intellectuel.

Le matériau empirique premier est constitué du recueil de leurs expériences vécues en situation ainsi que de données secondaires reflétant les contingences contextuelles ayant potentiellement influencé ces dynamiques (Gummesson, 1991). L'enjeu n'est pas ici la production de connaissances universelles faisant autorité mais bien l'extraction de compréhensions situées, transférables par analogie à des contextes organisationnels similaires (Lincoln et Guba, 1985 ; Siggelkow, 2007). Dans cette optique, le chercheur interprétativiste occupe une posture d'empathie vis-à-vis du système interprétatif des acteurs dont il partage temporairement le contexte d'action (Sandberg, 2005). Son travail d'objectivation de ce vécu subjectif s'inscrit dans une logique compréhensive fidèle aux canons de la phénoménologie (Burrell et Morgan, 1979 ; Pourtois et Desmet, 2007 ; Saunders et al., 2009). Ainsi, par un patient et rigoureux travail d'interprétation, le chercheur vise à faire émerger une essence de « réalité objective intersubjective » (Sandberg, 2005) en produisant une description authentique des dynamiques organisationnelles telles qu'appréhendées par les participants (Van Maanen, 1979; Pratt, 2009).

Section 2. Construction méthodologique

2.1 Présentation et justification du choix de la méthodologie qualitative

Le choix d'une méthodologie adaptée dépend notamment du degré de visibilité et de mesurabilité objective de l'objet de recherche appréhendé (Baumard et Ibert, 2007). Ainsi, lorsque le phénomène étudié produit des données quantifiables facilement observables - effectifs, capital, indicateurs financiers - une approche quantitative s'impose.

À l'inverse, si les construits investigués renvoient à des perceptions, représentations ou interprétations subjectives de la part des acteurs, les données générées revêtent une nature plus qualitative (Miles et Huberman, 2003). Leur analyse requiert alors un travail de jugement et de contextualisation cherchant à restituer le sens que les parties prenantes attribuent à leurs pratiques. Concernant notre objet de recherche portant sur l'évolution conjointe entre pratiques de GRH, capital intellectuel et stades de la capacité d'absorption des connaissances, les données empiriques collectées consistent essentiellement en des discours et récits d'expérience de la part des principaux acteurs impliqués.

L'enjeu étant de reconstituer leurs interprétations quant à ces dynamiques organisationnelles complexes, une méthodologie de nature qualitative nous est apparue la plus à même de générer une compréhension riche et située de ce processus au fil du temps.

Les méthodes de recherche en sciences de gestion s'adaptent à la nature des phénomènes étudiés. Les organisations sont façonnées par des dynamiques complexes qui émergent des interactions entre acteurs (Weick, 1995; Hatchuel, 2005). Cette complexité organisationnelle, soulignée par March et Simon (1958), appelle une diversité d'approches méthodologiques. Les phénomènes comme la stratégie ou la GRH nécessitent des méthodes adaptées à leur caractère processuel et relationnel (Pettigrew, 1990; Langley, 1999). Les constructions symboliques et les significations émergentes entre acteurs (Weick, 1979) rendent délicate l'identification de relations causales universelles.

Les choix méthodologiques doivent donc avant tout répondre aux objectifs de la recherche (Eisenhardt, 1989) et à la nature des phénomènes étudiés, qu'il s'agisse de décrire des régularités (Yin, 2003) ou de comprendre des dynamiques organisationnelles spécifiques (Van de Ven & Poole, 2005).

Dès lors, le paradigme positiviste semble limité pour investiguer en profondeur la fabrication de la réalité sociale en contexte organisationnel (Pourtois et Desmet, 2007). À rebours d'hypothèses prédéfinies, les méthodes qualitatives sont davantage à même de suivre le fil imprévisible des interprétations et interactions des parties prenantes concernées (Paillé, 1996). Les approches qualitatives sont de plus en plus utilisées en sciences de gestion, car elles présentent plusieurs avantages selon certains auteurs. Elles permettent aux chercheurs d'obtenir des représentations détaillées et nuancées des phénomènes étudiés, d'expliquer leurs résultats de manière approfondie et de prendre en compte les particularités du contexte (Huberman et

Miles, 1991 ; Miles et Huberman, 2003 ; Pettigrew, 1992 ; Yin, 1994). Cependant, ces méthodes qualitatives ne font pas l'unanimité auprès de tous les chercheurs du domaine. La principale critique concerne la généralisation des résultats qui s'avère souvent difficile à la suite d'un échantillonnage qui n'est pas probabiliste et donc représentatif d'une population donnée. Il s'agit donc d'un aspect méthodologique à prendre en compte dans notre étude.

Pour notre travail de recherche, le choix d'une méthode qualitative se justifie également au regard des questions qui guident notre étude. Selon Miles et Huberman (2003), ce genre d'approche est particulièrement pertinent lorsque l'objectif est de comprendre en profondeur les formes et les variations d'un phénomène organisationnel. L'enjeu est bien de comprendre les interrelations mouvantes entre ces catégories de pratiques gestionnaires et ces capacités organisationnelles émergentes, indissociables des interprétations qu'en font les acteurs au fil du temps dans leurs contextes situés d'action.

De plus, le sujet étant jusqu'à présent inexploré dans sa déclinaison algérienne, notre recherche revêt également une dimension exploratoire. Nous abordons ainsi ce terrain de manière ouverte, dans une logique de découverte des dynamiques à l'œuvre. La flexibilité inhérente à la démarche qualitative permettra d'affiner nos questionnements chemin faisant, de requestionner les acteurs pour maximiser la compréhension de leurs réponses, dans une orientation résolument compréhensive, toute recherche revêt une dimension exploratoire, même lorsqu'elle vise à confirmer ou infirmer des connaissances théoriques existantes.

En effet, si de nombreux travaux ont identifié une multitude de facteurs impactant les capacités dynamiques d'absorption, un consensus fait défaut quant à leurs combinaisons optimales ainsi que leurs modalités d'ajustement dans le temps (Zahra et George, 2002). Ces divergences découlent notamment de la variété des cadres théoriques mobilisés ainsi que de la singularité des contextes organisationnels étudiés, limitant la transférabilité des résultats (Volberda et al., 2010). Notre démarche exploratoire vise à enrichir la compréhension de cette thématique émergente dans le contexte algérien, encore peu étudiée dans la littérature académique. En outre, nous pensons que la méthodologie qualitative favorise dans notre cas une certaine proximité avec l'objet de recherche investigué. En effet, ce dernier ne peut être appréhendé finement qu'à travers le système de représentations des principaux acteurs impliqués -dirigeants et top managers - ainsi qu'au travers de notre propre cadre d'analyse en tant que chercheur.

Plus précisément, notre travail d'observation et d'analyse consistera à tisser des liens entre chaque donnée de terrain collectée et nos propositions de recherche initiales dans une logique résolument abductive. L'enjeu est de faire émerger de ce dialogue des pistes inédites de compréhension des dynamiques d'absorption des connaissances dans ce contexte local.

2.2 La méthode des cas pour répondre aux besoins de notre étude

Pour les besoins de notre travail de recherche, nous avons décidé de retenir la méthode des cas parce qu'elle nous paraît la plus appropriée pour accéder à l'objet de notre recherche. Selon Yin (2003), la méthode de l'étude de cas consiste en « *une enquête empirique qui étudie un*

phénomène contemporain dans un contexte de vie réelle, où les limites entre les phénomènes et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans laquelle des sources d'information multiples sont utilisées ». Wacheux (1996) complète en la définissant comme « *une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications* ».

Ainsi délimitée, l'étude de cas apparaît adaptée à des recherches aussi bien explicatives, exploratoires que descriptives selon leur orientation épistémologique respective (Yin, 2003). L'essentiel est que la problématique initiale implique un questionnement en « pourquoi » ou « comment » pour explorer des processus organisationnels contemporains.

Par ailleurs, si certains auteurs associent cette méthode au paradigme interprétativiste (Walsham, 1995), d'autres soulignent sa flexibilité tant pour l'élaboration que pour la vérification de théories selon le degré d'analyse mis en œuvre (Gagnon, 2005 ; Benavent, 2005). L'étude de cas autorise une investigation en profondeur de phénomènes complexes, en tenant compte des jeux d'acteurs et de leurs interprétations situées.

Quoi qu'il en soit, à mi-chemin entre une expérimentation isolée et une enquête statistique extensible (Gombault, 2005), l'étude de cas demeure pertinente pour appréhender des processus organisationnels contemporains dans toute leur richesse. D'où son adéquation avec notre objet de recherche, dans la mesure où notre objectif de compréhension fine et contextualisée des dynamiques complexes entre pratiques de gestion des ressources humaines, les composantes du capital intellectuel et les stades de capacité d'absorption.

Le recueil du vécu des managers impliqués au quotidien dans ces dynamiques représente une source d'informations riche et privilégiée pour mieux cerner les processus conjoints à l'œuvre entre ces instruments de gestion et capacités organisationnelles émergentes. La méthode de l'étude de cas est particulièrement adaptée pour analyser des phénomènes organisationnels et comportementaux (Wacheux, 1996 ; Miles et Huberman, 2003). Au-delà d'une simple description, elle permet également de tester ou de générer des théories, selon l'orientation du chercheur (Eisenhardt, 1989).

C'est une méthode de recherche très appréciée au sein de la communauté scientifique en sciences de gestion. Elle facilite en effet la compréhension des phénomènes, à différentes échelles, depuis l'individu jusqu'à l'entreprise dans son ensemble. C'est pourquoi les chercheurs du domaine la retiennent fréquemment pour leurs travaux. De ce fait, notre objectif à travers l'adoption de la méthode de l'étude de cas est double. D'une part, il s'agit de fournir une description approfondie de l'évolution conjointe entre pratiques de GRH et capacités d'absorption des connaissances dans le contexte de cette entreprise algérienne, à travers les témoignages de dirigeants et responsables RH interviewés.

D'autre part, nous souhaitons mettre à l'épreuve nos propositions de recherche issues de la littérature afin d'enrichir la compréhension de ces interrelations complexes entre catégories de pratiques RH et processus organisationnels dans leur dimension temporelle. Pour ce faire, nous mobilisons plusieurs sources de données complémentaires - entretiens, documentation interne

et externe - convergeant vers notre objet d'étude pour en saisir les subtilités (Miles et Huberman, 2003). L'analyse s'appuiera aussi sur un cadre conceptuel initial servant de guide souple à l'investigation sans pour autant limiter la découverte de mécanismes inattendus (Charreire-Petit et Durieux, 2014). En effet, dans un contexte algérien où les travaux en management stratégique des RH demeurent parcellaires, notre ambition n'est pas de formuler une nouvelle théorie achevée mais bien de proposer de nouvelles grilles de lecture des dynamiques locales à l'œuvre entre ces leviers de gestion et les capacités émergentes d'absorption des connaissances externes.

2.3 La méthode de l'échantillonnage théorique :

Il n'existe pas de règle universelle en méthodes qualitatives pour déterminer le nombre de cas optimal à traiter. Miles et Huberman (2003) spécifient qu'une fois le nombre de cas à traiter dépasse quinze, le chercheur pourra être exposé à des difficultés dans le traitement des données. Certains auteurs recommandent de ne pas déterminer au préalable le nombre des cas à traiter.

Alors que certains chercheurs avancent des seuils précis quand d'autres relativisent l'importance de la quantité de cas au regard d'autres critères. Ainsi, Eisenhardt (1989) suggère un nombre de cas situé dans une fourchette allant de 4 à 10. Selon elle, étudier moins de 4 cas limite les possibilités de conceptualisation et l'intérêt empirique de la recherche. A contrario, dépasser les 10 cas complique l'appréhension et le traitement de la masse de données générées.

Cette recommandation axée sur le volume a été nuancée par Yin (1994) dans une perspective plus qualitative. Pour lui, une comparaison approfondie de seulement 2 à 3 situations particulières peut suffire dans le cas de recherches exploratoires à visée de découverte. L'essentiel réside dans la richesse du phénomène observé plus que dans sa fréquence d'apparition.

Par ailleurs, le concept de saturation revêt une importance centrale dans la délimitation de l'échantillon (Miles et Huberman, 2003 ; Thietart, 2014). Il s'agit du stade à partir duquel l'ajout de nouveaux cas n'apporte plus d'informations ou de données significativement différentes au regard de l'objet d'étude (Strauss et Corbin, 1998). Cette situation traduit une forme de redondance et de récurrence dans les observations, témoignant d'une appréhension globale de la complexité du phénomène investigué dans son contexte (Pires, 1997). Pour Bertaux (1976) et Guest et al. (2006), un seuil de saturation se situe après 15 et 12 entretiens respectivement. Cependant, il nous semble hasardeux d'avancer des indicateurs définitifs en matière de saturation théorique. Celle-ci dépend d'abord de facteurs contingents comme la nature de l'objet de recherche ou les spécificités du terrain étudié (Royer et Zarlowski, 2014).

De plus, à la différence des méthodologies quantitatives basées sur des échantillons statistiquement représentatifs de la population mère, le choix des cas observés répond à une logique différente dans les études de cas qualitatives (Royer et Zarlowski, 2014). L'échantillonnage y est orienté plutôt qu'aléatoire, en fonction d'un certain nombre de critères

en lien avec les questions et propositions de recherche formulées au préalable par le chercheur (Miles et Huberman, 2003).

L'objectif n'est pas la généralisation des résultats à une population plus large mais bien l'extraction de connaissances situées transférables à des contextes similaires, d'où l'importance de bien délimiter les cas étudiés (Ayerbe et Missonier, 2007).

Ainsi, les entreprises faisant l'objet de l'étude de cas doivent être sélectionnées de façon réfléchie et orientée en cohérence avec l'objet d'étude poursuivi plutôt que de façon fortuite. L'objectif n'est pas de saisir le phénomène étudié de façon plus juste ou plus vraie que les acteurs impliqués eux-mêmes ne le vivent et le perçoivent (Paillé, 1996). Les interprétations situées de ces derniers, le sens qu'ils attribuent à leurs pratiques, représentent la matière première à partir de laquelle le chercheur va construire son analyse (Sandberg, 2005).

Le travail d'objectivation mené vise alors à faire émerger, par un va-et-vient constant entre ces données empiriques et la théorie, des catégories conceptualisantes (Paillé, 1996) sous la forme de configurations ou de processus-types transférables à des contextes similaires (Mucchielli, 1996 ; Gombault, 2005).

L'ambition n'est pas l'obtention impossible d'un reflet exact du réel mais la production d'une modélisation pertinente, utile et rigoureuse, du phénomène étudié à partir du terrain (Avenier et Thomas, 2015), que d'autres chercheurs pourront à leur tour enrichir.

Pour notre recherche, le choix de l'entreprise étudiée répond idéalement à des critères :

- Le secteur énergétique est en pleine mutation technologique et face à de nouveaux entrants, ce qui contraint ses acteurs historiques comme Sonelgaz à constamment absorber de nouvelles connaissances.
- L'ancienneté et la taille significative du groupe Sonelgaz laissent supposer une formalisation avancée de ses démarches RH, qu'il est intéressant de mettre en regard des processus d'absorption de connaissances.
- L'accès négocié au terrain autoriserait la collecte de données de première main essentielles à la compréhension fine des dynamiques réelles à l'œuvre.

Concernant le choix des répondants à interroger, nous nous adresserons prioritairement aux top managers et responsables des ressources humaines au sein de la filiale de Sonelgaz étudiée.

Ainsi, ces cadres de direction détiennent des informateurs privilégiés à partager avec nous, sur la base de leurs expériences vécues, leur compréhension de l'évolution conjointe entre les pratiques RH déployées en interne et le développement des capacités dynamiques d'absorption des connaissances externes au fil du temps.

Leurs témoignages subjectifs et situés nous permettront également d'apprécier plus finement les modalités d'ajustement entre ces pratiques de gestion et les processus d'identification,

d'assimilation et d'exploitation des savoirs externes qui sous-tendent le renforcement de l'agilité stratégique de cette filiale algérienne de Sonelgaz.

Constituer un échantillon de répondants pertinents est un enjeu crucial dans une étude de cas qualitative (Miles et Huberman, 2003). Au-delà de leur représentativité statistique, c'est leur capacité à partager des informations riches et diversifiées qui importe, en lien avec notre problématique de recherche.

Dans notre situation, le choix des répondants au sein de la filiale de Sonelgaz s'est opéré par étapes successives, en exploitant nos contacts privilégiés. Une lettre de prise de contact a d'abord été transmise aux responsables de l'entreprise par email et fax après relance téléphonique, requérant leur participation et sollicitant des recommandations.

Grâce à cette technique dite de la "boule de neige" (Miles et Huberman, 2003), certains cadres motivés par notre thématique et suggérés par la direction des ressources humaines nous ont été adressés. Nous les avons à notre tour informés des finalités de notre recherche lors d'échanges téléphoniques, puis avons négocié des plages de disponibilité pour de futurs entretiens sur site selon leurs agendas.

L'échantillonnage par critères de faisabilité, de convenance et d'intérêt pour le sujet traité (Royer et Zarlowski, 2014) nous a permis de constituer un vivier de répondants volontaires et concernés à titre principal par les capacités dynamiques d'absorption de connaissances externes et les pratiques RH associées au sein de cette filiale de Sonelgaz.

L'accès au terrain ayant été négocié, nous disposions d'une flexibilité appropriée pour sélectionner des profils variés de répondants, au croisement de notre problématique. Après retour du cas étudié, la taille finale de notre panel était cohérente avec le principe de saturation théorique des données.

Section 3. Recueil et traitement des données

Comme le souligne Yin (2003), la conduite rigoureuse d'une étude de cas qualitative requiert le recueil de données empiriques à partir de sources multiples et complémentaires. Parmi les plus courantes, on retrouve les entretiens avec les acteurs-clés, l'analyse documentaire de rapports ou d'archives, l'observation ou encore la conduite de questionnaires internes. Cette diversification permet d'investiguer le phénomène organisationnel sous différents angles, apportant ainsi un éclairage riche et nuancé aux questionnements du chercheur. La confrontation entre ces matériaux empiriques issus de diverses méthodes de collecte est désignée sous le vocable de triangulation (Miles et Huberman, 2003 ; Stake, 1995). Mécanisme de corroboration entre sources indépendantes, la triangulation limite les biais inhérents à chaque instrument isolé et bonifie ainsi la validité des résultats générés (Ayerbe et Missonier, 2007 ; Drucker-Godard et al., 2014). Son usage rigoureux est nécessaire pour mener à bien toute étude de cas ambitieuse. Dans notre situation, nous mobilisons également plusieurs modes de collecte - entretiens, observations, documents - afin d'enrichir notre compréhension des dynamiques complexes entre pratiques de GRH et capacités d'absorption des connaissances au sein de la filiale de Sonelgaz étudiée.

3.1 Le recueil des données :

3.1.1 L'étude documentaire :

La collecte de données secondaires en amont de notre intervention sur le terrain revêt une importance centrale dans le cadre de notre étude de cas (Baumard et al., 2014). Concernant la filiale de Sonelgaz investiguée, notre première démarche a consisté à recenser sur internet l'ensemble des informations publiques disponibles : rapports annuels, supports de communication officiels, interviews filmées des dirigeants...

L'objectif était double. D'une part, ce matériau nous a permis d'affiner notre guide d'entretien en ciblant certains enjeux stratégiques et managériaux spécifiques au contexte de cette entreprise publique. D'autre part, les données secondaires collectées présentent l'avantage d'avoir été produites hors du cadre de notre recherche, limitant ainsi les biais de désirabilité sociale ou d'autocensure.

Cependant, le contenu de ces sources publiques empêche de révéler les problèmes et difficultés réellement rencontrés au sein de l'entreprise. Pour combler cette limite, nous avons également eu des conversations informelles avec les personnes interrogées et observé les informations affichées en interne à destination des employés.

Ces discussions spontanées et ces communications privées apportent un éclairage plus contrasté et réaliste sur ce qui se passe dans l'entreprise. Elles montrent ainsi une image plus nuancée et complète que le discours officiel.

En collectant ces témoignages directs en plus des sources formelles, nous pouvons mieux comprendre les défis et tensions liés à l'évolution des pratiques RH et de la capacité d'absorption des connaissances dans cette entreprise.

L'intérêt de cette triangulation des données, associant discours officiels, témoignages directs et signaux faibles in situ, est de garantir la richesse et l'objectivité des informations collectées.

3.1.2 Conduite d'entretiens semi-directifs :

L'entretien semi-directif est une méthode qualitative courante pour appréhender des phénomènes organisationnels et sociaux complexes (Romelaer, 2005). En laissant une marge de manœuvre aux répondants tout en contrôlant le cadre général de l'échange, cette technique autorise l'expression de problématiques latentes difficilement détectables autrement (Laforest et al., 2009 ; Musca, 2006). Ce mode de recueil des données nous est en effet apparu des plus appropriés eu égard à la nature de notre objet de recherche sur les interrelations mouvantes entre pratiques de GRH et processus d'absorption des connaissances externes dans leur dimension temporelle (Baumard et al., 2014). En effet, notre ambition était de saisir au plus près les constructions de sens élaborées par les acteurs-clés autour de la dynamique de co-évolution entre ces catégories d'instruments gestionnaires et de capacités organisationnelles. Or les entretiens semi-directifs centrés permettent justement de mettre au jour les schémas cognitifs et interprétatifs des répondants sur le phénomène qui les concerne (Usunier et al., 2000).

De plus, la familiarité de nos interlocuteurs avec les enjeux abordés et le contexte local garantissait des échanges riches et ciblés lors de ces rencontres en face-à-face sur le terrain de notre filiale Sonelgaz.

Dans le cadre des entretiens semi-directifs menés au sein de la filiale Sonelgaz, notre première diligence a été d'identifier les différents types de données nécessaires pour éclairer nos propositions de recherche sur la dynamique d'évolution conjointe entre outils de GRH et processus d'absorption des connaissances.

Durant les échanges, nous nous sommes appuyés sur un guide d'entretien (Voir en annexe) structuré autour de thèmes issues de notre revue de littérature afin d'orienter, sans contraindre, le discours de nos interlocuteurs vers les aspects clefs de notre objet de recherche.

Transmis en amont, ce support jouait également un rôle d'aide-mémoire facilitant la réflexion des répondants en leur permettant de préparer leurs réponses sur la base des enjeux identifiés. Nos questions visaient ainsi à recueillir leurs expériences vécues et le sens qu'ils attribuent à ces dynamiques organisationnelles complexes. Tout en veillant à limiter notre ingérence, nous n'avons pas hésité à utiliser des relances ciblées pour obtenir des précisions sur certains points saillants ou passer à autre chose lorsque le discours s'égarait sur des aspects périphériques. Cela nous a permis de dégager des données pertinentes à réutiliser lors des différents entretiens avec d'autres acteurs de l'entreprise. L'enjeu était de canaliser les échanges sans brider

l'expression de nouvelles réflexions fructueuses au regard des interrelations mouvantes entre ces catégories d'instruments de gestion et de capacités organisationnelle.

Nos entretiens semi-directifs au sein de la filiale Sonelgaz comportent trois grandes phases : une ouverture visant à installer un climat de confiance propice aux échanges, un corps central de questionnement sur notre objet de recherche, et une conclusion récapitulative.

Le préambule introductif invite les répondants à se présenter ainsi qu'à décrire leurs fonctions et activités au sein de l'organisation investiguée. Vient ensuite le cœur de l'entrevue où nous recentrons les questions ouvertes sur notre problématique du rôle des pratiques RH dans l'amélioration de la capacité d'absorption des connaissances. Plus précisément, nous cherchons à capter les interprétations des acteurs quant à la notion de la capacité d'absorption des connaissances et ses dimensions, l'évolution conjointe de ces catégories d'instruments gestionnaires avec le développement progressif des aptitudes organisationnelles à explorer, transformer et exploiter des connaissances externes à leurs métiers (Lane et al, 2006). Nous questionnons également leurs perceptions du rôle du capital intellectuel de cette filiale - dimensions humaine, organisationnelle et sociale. Enfin, la phase conclusive récapitule les principaux points de l'échange et ouvre sur une appréciation globale de ces leviers managériaux par rapport aux ambitions initiales portées par la direction de l'organisation.

Le choix de mener des entretiens semi-directifs individuels nous est apparu des plus pertinents eu égard à la nature de notre objet de recherche. En effet, cette méthode qualitative autorise une investigation en profondeur, sans les limites inhérentes aux questionnaires fermés. Elle nous permettait d'approfondir certains points de notre revue de littérature initiale sur la dynamique sino-temporelle entre pratiques de RH et processus d'absorption des connaissances. Les répondants disposent en effet de marges de manœuvre pour développer leur pensée de manière nuancée et contextualisée lors de l'échange (Wacheux, 1996). Les directeurs et responsables interviewés ont joué le jeu et étaient coopératifs au point où nous avons pu aborder des thématiques confidentielles issues de leur réalité professionnelle. Ainsi, tous les entretiens menés physiquement ou à distance ont fait l'objet d'un enregistrement audio intégralement retranscrit par la suite. Nos interviewés étaient principalement des dirigeants et responsables RH sélectionnés de manière raisonnée. Chaque entrevue a duré entre 45 et 90 minutes. Certains participants ayant décliné notre requête, nous avons parfois dû activer notre réseau interne pour accéder à certains profils. De plus, le principe des entretiens en cascade nous a permis d'élargir notre éventail d'interlocuteurs de manière opportuniste lors de la collecte sur le terrain (Miles et Huberman, 2003). Enfin, nous n'avons pas hésité à recontacter certaines personnes pour clarifier des points de leurs témoignages lors des phases ultérieures d'analyse, dans une logique d'approfondissement itératif propre à la démarche qualitative. Ce processus de suivi s'est déroulé en deux temps : Tout d'abord, nous avons minutieusement examiné les transcriptions initiales des entretiens, en identifiant les zones nécessitant des éclaircissements ou des approfondissements. Ces points pouvaient concerner des ambiguïtés dans les réponses, des sujets abordés superficiellement mais potentiellement riches en informations, ou des contradictions apparentes dans le discours des participants. Ensuite, nous avons établi une liste prioritaire des personnes à recontacter, en nous basant sur la pertinence et l'importance des

clarifications nécessaires pour notre étude. Nous avons pris soin de ne pas surcharger les participants, en nous limitant aux questions vraiment essentielles.

La reprise de contact n'était pas facile suite à l'indisponibilité des personnes, mais malgré ça elle s'est faite de manière respectueuse et professionnelle, généralement par téléphone ou par email, selon les préférences indiquées lors du premier entretien. Nous avons expliqué brièvement le but de ce nouveau contact, en soulignant l'importance de leur contribution pour la qualité de notre recherche. Lors de ces entretiens de suivi, généralement plus courts et plus ciblés que les premiers, nous avons posé des questions précises tout en laissant la possibilité aux participants d'élaborer leurs réponses. Cette approche nous a permis non seulement de clarifier les points spécifiques identifiés, mais aussi parfois de découvrir de nouvelles perspectives que nous n'avions pas anticipées. Les nouvelles informations recueillies ont été soigneusement intégrées à notre corpus de données, en prenant soin de noter le contexte de ces compléments (date, méthode de contact, questions posées). Cette démarche a enrichi notre analyse, nous permettant d'affiner nos interprétations.

Ce processus itératif, caractéristique de la recherche qualitative, nous a permis d'approfondir notre compréhension des phénomènes étudiés de manière progressive et nuancée. Il a contribué à renforcer la validité de nos conclusions en nous assurant que notre interprétation des témoignages était aussi fidèle et complète que possible.

De plus, cette approche a démontré notre engagement envers une recherche rigoureuse et respectueuse des participants, en valorisant leurs contributions et en nous assurant que leurs voix étaient correctement représentées dans notre étude. Elle a également souligné la nature dynamique et réflexive de notre processus de recherche, où l'analyse et la collecte de données s'informent mutuellement de manière continue.

Dans ce qui suit, nous allons nous attarder sur le traitement et l'analyse de données en présentant les méthodes et les outils retenus.

3.1.3 Sessions d'observation non-participante :

En complément des entretiens semi-directifs, nous avons réalisé des séances d'observation non participante au sein des locaux de la filiale Sonelgaz étudiée. L'objectif était d'apprécier in situ des pratiques RH et des routines organisationnelles en lien avec le développement des capacités d'absorption des connaissances.

Adoptant une posture d'observateur périphérique (Liu, 1997), nous nous sommes positionnés en retrait lors de ces sessions afin de minimiser notre ingérence sur les comportements et interactions des acteurs. Le but était de capter des faits et gestes révélateurs des dynamiques réelles à l'œuvre entre ces catégories de leviers managériaux.

Ces observations effectuées dans les espaces de travail ont été consignées dans un journal de bord selon les prescriptions méthodologiques en vigueur (Nizet et Pichault, 1995). Croisées

avec nos autres matériaux empiriques, elles ont contribué à une compréhension enrichie et multi-angulaire de notre objet d'étude ancré dans un contexte organisationnel précis.

3.2 L'outil d'analyse qualitative et traitement des données :

Dans le cadre de notre analyse de données, nous avons exploré trois logiciels différents : iRamuteq, Tropes et NVivo.

iRamuteq, recommandé par notre co-directeur de thèse, s'est avéré complexe à utiliser sans formation préalable. Son apprentissage aurait nécessité un investissement temporel conséquent que nous ne pouvions pas nous permettre dans le cadre de notre recherche.

Notre analyse s'est finalement appuyée sur une utilisation complémentaire de TROPES et NVivo, enrichissant ainsi notre démarche analytique des données qualitatives. TROPES, découvert lors d'une formation à la maison du doctorant, a permis une analyse sémantique approfondie, révélant les univers de référence et leurs interconnexions, les structures narratives émergentes, ainsi que les relations conceptuelles via des visualisations graphiques. Sa capacité à détecter automatiquement les catégories sémantiques et les structures narratives nous a aidés à identifier des formulations ou des expressions que nous n'aurions peut-être pas remarquées manuellement. En parallèle, NVivo (version 14), découvert lors d'une formation en ligne, a facilité le processus de codage systématique, l'organisation thématique des données et la gestion efficace des codes et leur traçabilité.

Cette combinaison méthodologique offre plusieurs avantages. L'analyse sémantique automatisée (TROPES) a fait émerger des patterns discursifs que l'analyse manuelle aurait pu négliger. Le codage thématique (NVivo) a permis d'ancrer l'analyse dans une perspective empirique proche du terrain. La triangulation des deux approches a renforcé la robustesse de nos interprétations. Cette démarche s'inscrit dans les recommandations méthodologiques de Bazeley & Jackson (2013) sur l'utilisation des CAQDAS (Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software)

Il est important de souligner que le codage lui-même a été effectué par le chercheur, en se basant sur sa compréhension approfondie des données et leur pertinence pour l'étude. Les logiciels ont donc joué un rôle d'assistant, permettant une organisation plus efficace des codes une fois qu'ils avaient été identifiés manuellement. Cette approche nous a permis d'associer chaque unité de sens à un code approprié, en utilisant parfois des expressions directement issues des réponses des participants pour rester au plus près de la réalité empirique.

Bien que les outils logiciels aient considérablement amélioré notre traitement des données, nous tenons à souligner l'importance de l'intuition et de la sensibilité du chercheur dans ce processus. Notre analyse ne s'est pas limitée à une approche purement technique, mais a intégré des moments de réflexion, de remise en question et de compréhension empathique des expériences partagées par nos participants. Cette combinaison de méthodes, d'outils technologiques et de sensibilité humaine forme le socle de notre approche analytique dans cette thèse. Ainsi,

l'analyse des données qualitatives recueillies dans le cadre de notre étude de cas exige des précautions à prendre notamment lorsqu'il s'agit de générer une compréhension fine à partir de matériau empirique composite articulant transcriptions d'entretiens, observations et documentation. Donc, nous avons retenu une analyse de contenu thématique en procédant au codage systématique des verbatim et autres éléments textuels en utilisant le logiciel Tropes V8 et Nvivo V14. L'objectif était de faire émerger par ce travail de catégorisation conceptuelle des convergences et régularités révélatrices de mécanismes sous-jacents en lien avec notre objet de recherche (Bardin, 2013). Cette analyse thématique visait également à questionner, enrichir ou nuancer nos cadres d'analyse initiaux issus de la littérature sur la base des spécificités du phénomène appréhendé dans son contexte réel (Miles et Huberman, 2003 ; Paillé et Mucchielli, 2016). Il s'agit de mettre en tension nos concepts théoriques avec les témoignages situés des acteurs du cas de la filiale Sonelgaz dans une logique d'enrichissement mutuel. Rappelons qu'une catégorie (ou un code) représente un sens similaire donné à une ou plusieurs fractions du discours analysé, et qui renvoie à un thème traité. La première étape de notre analyse thématique a consisté à élaborer un plan de codage en adéquation avec les enjeux soulevés par notre objet de recherche portant sur les interrelations dynamiques entre pratiques de GRH, capital intellectuel et processus d'absorption de connaissances.

Concrètement, ce travail de codification implique de découper les données qualitatives collectées (transcription d'entretiens, notes d'observation, documents) en unités d'analyse - mots, expressions, passages - ayant trait à nos concepts centraux, pour ensuite les intégrer dans un nombre défini de catégories analytiques. La démarche vise ainsi à extraire du verbatim de segments textuels signifiants au regard de thèmes préalablement identifiés dans notre cadre conceptuel, et à rapprocher ces unités sémantiques en les classant au sein de ces grandes catégories thématiques reflétant les composantes de notre objet de recherche dans une logique de condensation du corpus (Bardin, 2013 ; Ayache et Dumez, 2011). Sur cette base, l'analyse critique de contenu pourra révéler des convergences mais aussi des paradoxes ou tensions entre les cadrages initiaux issus de la littérature et la réalité telle qu'explicitée par les acteurs du cas pratique.

Dans le cadre de notre recherche, les catégories (qu'on appellera catégories mères) de codage ressortent de notre analyse conceptuelle et des propositions de recherche émises initialement. Ces catégories se présentent dans l'encadré suivant :

Catégorie [1] : Informations générales sur la filiale Sonelgaz

- Elle regroupe les données descriptives sur l'activité de la filiale, son organisation interne, son positionnement stratégique au sein du groupe.

Catégorie [2] : Pratiques de GRH au sein de la filiale

- Elle détaille les différents dispositifs de GRH utilisés en interne en matière de formation, gestion des carrières, rétribution, communication interne etc.

Catégorie [3] : Processus d'absorption des connaissances externes

- Elle couvre les capacités de la filiale à identifier, assimiler et exploiter des connaissances détenues par des partenaires externes.

Catégorie [4] : Capital humain

- Elle renseigne les compétences détenues par les membres de l'organisation sur le plan individuel et collectif.

Catégorie [5] : Capital structurel

- Elle fait état des processus organisationnels, outils technologiques et routines facilitant la diffusion interne des connaissances.

Catégorie [6] : Evolution temporelle des dynamiques

- Elle retrace l'évolution dans le temps des pratiques de GRH, des capacités d'absorption et du capital intellectuel.

Les catégories mères de codage ont été définies initialement en prenant appui sur notre cadre conceptuel et nos propositions de recherche formulées à l'issue de la revue de littérature. Elles reflètent ce que nous avons pu extraire de fondamental de l'analyse de littérature consacrée à notre objet de recherche. Concernant les sous-catégories rattachées à chaque concept clef, nous avons procédé à leur liste préliminaire sur les mêmes bases pour ensuite les faire évoluer au fil de l'avancée de l'analyse des données empiriques collectées. Certains codes ont ainsi été abandonnés quand de nouveaux sont apparus en fonction des spécificités du discours des répondants. Cette posture "ouverte" est cohérente avec les principes de la théorisation ancrée, un codage rigide étant peu compatible avec l'objet d'une démarche interprétative en contexte (Glaser et Strauss, 1967 ; Garreau et Bandeira-De-Mello, 2010). L'enjeu était de trouver un équilibre entre structure initiale indispensable et souplesse nécessaire pour intégrer l'émergence de nouvelles catégories en prise directe avec les réalités du terrain ici et maintenant.

Nous avons fait le choix d'une pré-structuration des catégories de codage en amont, sur la base de notre connaissance théorique de l'objet traité et des premiers verbatim collectés lors de la phase exploratoire (Bardin, 2013). L'utilisation du logiciel N'Vivo nous a ensuite permis d'affiner ce plan de codage initial en cours d'analyse compte tenu de la masse de données à traiter. Une fois la phase de collecte achevée, la transcription des entretiens enregistrés ainsi que le transfert de l'ensemble des données primaires et secondaires dans le logiciel garantit une meilleure traçabilité des traitements qualitatifs opérés (Fallery et Rodhain, 2007). Le codage structuré est alors réalisé par la création de "nœuds" reprenant nos catégories centrales déclinées en sous-thèmes analyse.

Le traitement informatisé autorise ainsi le découpage sémantique, l'extraction de segments textuels et leur rassemblement au sein de catégories thématiques matérialisées sous forme d'arborescence (Descheneaux, 2007). L'analyse double de "décontextualisation-recontextualisation" permet de faire émerger du sens par regroupements successifs des extraits fragmentés du corpus global selon leurs propriétés communes. L'objectif final est la condensation et la mise en relation de la diversité des expériences individuelles collectées pour produire une modélisation enrichie et compréhensible des dynamiques étudiées, transférable à des contextes proches.

L'analyse des données qualitatives demeure une étape cruciale qui nourrit la discussion scientifique (Collesei, 2000). Selon Tesch (1990), elle vise à travers un patient travail de déconstruction-recontextualisation des matériaux empiriques, à faire émerger des catégories

conceptuelles porteuses de sens et révélatrices de mécanismes profonds en lien avec l'objet de recherche. Concrètement, cherchant à donner forme à la complexité inhérente aux phénomènes organisationnels étudiés, le travail d'interprétation opéré par le chercheur vise à saisir le sens même forgé par les acteurs à partir de leur propre expérience (Blais et Martineau, 2006 ; Perret et Séville, 2007).

Par un subtil jeu de mise en relation des données entre elles, il s'agit de faire ressortir, au-delà de la fragmentation première du corpus, des configurations récurrentes ou paradoxales entre les catégories identifiées qui soient révélatrices des dynamiques réelles à l'œuvre (Mucchielli, 1996 ; Ayache et Dumez, 2011). Ainsi, des allers-retours permanents entre observations empiriques situées, interprétations des acteurs et éclairages théoriques permettent de « mettre de l'ordre » dans le foisonnement des données de terrain pour faire émerger des conclusions étayées et actionnables, tout en préservant la réflexivité nécessaire face à la complexité de réalités sociales toujours fuyantes.

3.3 Le terrain d'investigation empirique :

3.3.1 Choix de l'entreprise :

Une fois le cadre épistémologique et méthodologique spécifié, l'objectif est de présenter maintenant le terrain empirique de la recherche.

Dans une logique de recherche interprétativiste, le chercheur a pour mission de comprendre en profondeur les phénomènes étudiés en s'immergeant dans le contexte spécifique de l'entreprise. Cela implique de développer une connaissance fine des réalités organisationnelles, culturelles et sociales qui façonnent les pratiques RH et les processus d'absorption des connaissances. Cette compréhension du terrain nous permettra d'interpréter de manière riche et nuancée les données collectées, en tenant compte des significations et des représentations des acteurs impliqués. Dans cette perspective, le choix du terrain de recherche ne se limite pas à une simple étape méthodologique, mais constitue un processus réflexif et itératif. La compréhension du terrain nourrit et affine en permanence notre problématique et notre cadre conceptuel. Cependant, des difficultés ont été rencontrées pour sélectionner, contacter et stabiliser dans le temps le terrain d'enquête. Sur une dizaine d'entreprises contactées, seule la Sonelgaz Transport du Gaz a accepté de nous accueillir et procéder à des entretiens semi-directifs. Dans le cadre de notre recherche, le choix des entreprises a été opéré sur la base des critères suivants :

- Les entreprises sollicitées présentent un potentiel important pour l'analyse des processus d'absorption des connaissances, elles disposent aussi de politiques et pratiques de GRH développées.
- Elles appartiennent à des secteurs d'activités stratégiques.
- Enfin, l'entreprise retenue est celle qui a accepté le déroulement de l'enquête qualitative avec ses cadres dirigeants.

Tableau 7 : Présentation de l'entreprise

Entreprise et secteur d'activité	Modalités d'accès à l'entreprise	Personnes interviewées
Sonelgaz transport du gaz (secteur énergétique)	<ul style="list-style-type: none"> - Lettre d'introduction. - Connaissance personnelle d'un directeur régional 	<ul style="list-style-type: none"> - Le PDG - Le DRH - 3 directeurs. - 2 chefs départements. - 3 chefs de projets. - 2 responsables des ressources humaines. - 2 responsables administratifs. - 3 divisionnaires - 2 ingénieurs d'études. - Un commercial. - 2 chargés d'études.

Source : Auteure

3.3.1.1 Pourquoi le secteur énergétique ?

Le secteur énergétique algérien, dominé par les hydrocarbures, joue un rôle vital dans l'économie nationale. Il représente environ 20% du PIB, 40% des recettes budgétaires et plus de 90% des exportations du pays en 2020 (Banque Mondiale, 2021). Son importance se reflète également dans l'emploi, avec plus de 200 000 personnes directement employées dans le secteur et de nombreux emplois indirects générés (Ministère de l'Energie et des Mines, 2021). Selon la BP Statistical Review of World Energy (2021), l'Algérie détient les 10èmes réserves mondiales de gaz naturel avec 4,5 trilliards de mètres cubes, soit 2,3% des réserves mondiales, et se positionne comme le 16ème producteur mondial de pétrole, avec une production de 1,5 million de barils par jour en 2020 (OPEC, 2021).

Au cœur de ce système énergétique se trouvent deux entreprises publiques de référence : Sonatrach et Sonelgaz. Créée en 1963, Sonatrach est l'une des plus grandes compagnies pétrolières et gazières d'Afrique et du monde (Forbes, 2021). Elle opère tout au long de la chaîne de valeur des hydrocarbures, de l'exploration à la commercialisation, à travers plusieurs filiales spécialisées (Sonatrach, 2021). Quant à la Sonelgaz, créée en 1969, elle est responsable de la production, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz naturel dans tout le pays (Sonelgaz, 2021). Elle gère un réseau électrique de plus de 150 000 km et un réseau gazier de plus de 60 000 km, desservant des millions de clients (Sonelgaz, 2021).

Notre étude du secteur énergétique algérien, et plus particulièrement de la Sonelgaz, comme terrain de recherche s'appuie sur plusieurs facteurs significatifs. Premièrement, le secteur énergétique est un secteur stratégique pour l'économie algérienne, mais il fait face à des défis majeurs en termes d'absorption et de gestion des connaissances. La modernisation des infrastructures, l'adoption de nouvelles technologies et le développement des énergies renouvelables sont des axes stratégiques pour assurer la pérennité et la résilience du secteur (Moustiri, 2019 ; CDER, 2021). Ces transformations nécessitent une forte capacité d'adaptation

et d'apprentissage de la part des entreprises et donc une gestion efficace des connaissances (Djeflat & Lundvall, 2016). Deuxièmement, la Sonelgaz, en tant qu'entreprise publique historique du secteur énergétique algérien, est représentative des défis RH auxquels sont confrontées les organisations du secteur. La transformation de Sonelgaz, dans un contexte de libéralisation progressive du marché de l'énergie et de modernisation du secteur, implique une évolution profonde des pratiques RH et des modes de gestion des connaissances (Mekideche, 2009). Les enjeux futurs du secteur obligent les parties concernées - à savoir l'État et les professionnels - à considérer la compétence comme une arme déterminante dans la course concurrentielle. Aussi, la Sonelgaz présente certaines caractéristiques, telles qu'un certain flux de connaissances et un certain niveau de départementalisation, qui en font un terrain propice à l'observation du rôle de la GRH dans la réussite du processus d'absorption des connaissances. Enfin, le choix de Sonelgaz s'inscrit dans une perspective plus large de compréhension des enjeux d'absorption des connaissances dans les entreprises publiques des pays en développement. Comme le soulignent Djeflat et Lundvall (2016), comprendre le lien entre le secteur des hydrocarbures et le développement économique est d'une grande importance non seulement pour l'Algérie, mais aussi pour le reste de l'Afrique, qui détient certaines des plus grandes réserves de pétrole, de gaz et de minéraux dans le monde.

Cependant, il est important de noter que le secteur énergétique algérien fait face à des défis environnementaux et sociaux majeurs, notamment liés à l'exploitation des hydrocarbures non conventionnels. Comme le souligne Bekhechi (2019), l'Algérie dispose d'un potentiel considérable en gaz de schiste, estimé à près de 20 000 milliards de mètres cubes, mais leur exploitation soulève des questions d'acceptabilité sociale et de protection de l'environnement. En conclusion, Cette étude pourra contribuer à enrichir la compréhension des mécanismes d'absorption des connaissances dans les entreprises publiques des pays en développement, tout en tenant compte des enjeux environnementaux et sociaux spécifiques au secteur énergétique algérien.

3.3.1.2 Présentation du groupe Sonelgaz en quelques dates clés :

Le groupe Sonelgaz est un acteur incontournable du secteur énergétique algérien. Opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électrique et gazière en Algérie, ses missions principales couvrent la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations (Attar, 2019). Depuis la promulgation de la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisations en 2002 (Loi n° 02-01), Sonelgaz s'est restructurée pour s'adapter au nouveau contexte, passant d'une entreprise verticalement intégrée à une holding pilotant un groupe industriel multi-sociétés et multi-métiers.

Présent sur l'ensemble du territoire national, jusqu'aux zones les plus reculées, le groupe Sonelgaz affiche des taux de pénétration d'électricité et de gaz parmi les plus élevés au monde, avec respectivement plus de 99% et 60% (Sonelgaz, 2022). Il emploie plus de 91 000 agents, ce qui en fait l'un des plus gros employeurs du paysage industriel algérien. L'essentiel des

effectifs est concentré au niveau des filiales métiers de base et des filiales travaux (Sonelgaz, 2022).

La prise en compte du facteur humain comme axe stratégique de développement a conduit les sociétés du groupe à renforcer leurs effectifs et à développer les compétences afin d'atteindre leurs objectifs. Des plans de recrutement ambitieux et l'instauration de la bourse de l'emploi comme nouveau processus de détection des compétences managériales ont favorisé l'émergence de nouvelles ressources, associées au processus de construction du groupe (Sonelgaz, 2022). Sonelgaz s'attache par ailleurs à améliorer constamment les conditions professionnelles de ses agents, afin de garantir les meilleures conditions de travail.

Sonelgaz a toujours joué un rôle prépondérant dans le développement économique et social de l'Algérie. Sa contribution à la concrétisation de la politique énergétique nationale se mesure à l'aune des importants programmes d'électrification rurale et de distribution publique de gaz, qui ont permis de porter le taux de couverture en électricité à près de 100% et le taux de pénétration du gaz à plus de 60% (Sonelgaz, 2022).

Déterminé à faire plus et mieux, le groupe mobilise des financements conséquents pour développer et renforcer les infrastructures électriques et gazières. Un programme d'investissement exceptionnel est mis en œuvre afin d'augmenter les capacités de production d'électricité, de densifier et rendre plus robustes les réseaux de transport d'électricité et de gaz, et de moderniser les services à la clientèle (Sonelgaz, 2022). En 2021, les investissements réalisés par le groupe ont atteint 2,5 milliards de dollars (Sonelgaz, 2022).

L'ambition de Sonelgaz est de devenir plus compétitif pour pouvoir faire face à la concurrence qui se profile et compter, à terme, parmi les meilleurs opérateurs du secteur dans le bassin méditerranéen. Ses nouveaux statuts lui confèrent la possibilité d'intervenir dans d'autres segments d'activités présentant un intérêt pour l'entreprise, notamment dans le domaine de la commercialisation de l'électricité et du gaz à l'étranger (Attar, 2019).

Le groupe Sonelgaz est ainsi un acteur clé de la transition énergétique en Algérie. Il s'est engagé dans le développement des énergies renouvelables, avec l'objectif de porter leur part dans la production d'électricité à 27% à l'horizon 2030 (Sonelgaz, 2022). Plusieurs projets de centrales solaires et éoliennes sont en cours de réalisation, à l'instar de la centrale solaire de Tafouk, d'une capacité de 1 000 MW (Sonelgaz, 2022).

Au fil des années, Sonelgaz a mené d'ambitieux programmes d'électrification et de distribution de gaz, contribuant ainsi au développement économique et social du pays. L'entreprise a également investi massivement dans le renforcement et la modernisation de ses infrastructures, afin de répondre à la demande croissante en énergie (Sonelgaz, 2022).

Fort de son expertise, de ses ressources humaines qualifiées et de son ancrage territorial, Sonelgaz est en première ligne pour construire l'avenir énergétique de l'Algérie et compter parmi les meilleurs opérateurs du secteur dans le bassin méditerranéen.

Le parcours du groupe Sonelgaz a été marqué par plusieurs étapes clés qui ont façonné son développement et son rôle central dans le secteur énergétique algérien. Créée en 1969 en tant qu'entreprise publique verticalement intégrée, Sonelgaz a connu une restructuration majeure en 2002, suite à la promulgation de la loi sur l'électricité et la distribution du gaz par canalisations. Cette réforme a conduit à la création d'un groupe industriel composé de plusieurs filiales spécialisées, permettant à Sonelgaz de s'adapter au nouveau contexte concurrentiel (Sonelgaz, 2022) :

- **De EGA à SONELGAZ d'aujourd'hui : Plus d'un demi-siècle d'existence...**

En **1947** est créé l'établissement public « électricité et gaz d'Algérie » par abréviation EGA, auquel est confié le monopole de la production de l'électricité, du transport et de la distribution de l'électricité et du gaz.

- **Un grand défi en 1962 :**

EGA est pris en charge par l'état algérien nouvellement indépendant et le personnel algérien assure effectivement le fonctionnement de l'établissement.

- **1969 : Soutenir le développement économique et social**

En 1969, l'Électricité et Gaz d'Algérie (EGA), entreprise de taille considérable employant environ 6000 personnes, devient la Société Nationale de l'Électricité et du Gaz (SONELGAZ) par l'ordonnance N° 69-59 du 28 juillet 1969.

Cette transformation vise à doter l'entreprise des capacités organisationnelles et gestionnaires nécessaires pour accompagner et soutenir le développement économique du pays, notamment le développement industriel et l'accès du plus grand nombre à l'énergie électrique à travers le projet d'électrification rurale inscrit dans le plan de développement élaboré par les autorités publiques.

- **1983 Le tournant de la première restructuration :**

Elle donnera le jour à cinq filiales dédiées aux travaux spécialisés et à une entité de fabrication : KAHRIFF (électrification rurale), KAHRAKIB (infrastructures et installations électriques), KANAGHAZ (réalisation des réseaux gaz), INERGA (Génie Civil), ETTERKIB (montage industriel), et AMC (fabrication des compteurs et appareils de mesure et de contrôle).

C'est grâce à ces filiales spécialisées que Sonelgaz est aujourd'hui en mesure de s'appuyer sur des infrastructures électriques et gazières performantes, qui répondent aux exigences du développement économique et social de l'Algérie et permettent de faire face à la demande croissante en énergie du pays.

- **1995 SONELGAZ devient EPIC :**

En 1995, Sonelgaz change de statut pour devenir un Établissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) par le décret exécutif N° 95-280 du 17 septembre 1995, et est placée

sous la tutelle du Ministère chargé de l'Énergie et des Mines. Cette reprise de statut confirme la mission de service public de l'entreprise, tout en soulignant la nécessité d'une gestion économique et de la prise en compte de la commercialité.

- **2002 La commercialité au cœur de la nouvelle stratégie :**

Par le Décret présidentiel n° 02-195 du 1er juin 2002, Sonelgaz change de statut pour devenir la Société Algérienne de l'Électricité et du Gaz, une Société par Actions (SPA). Cette évolution permet à Sonelgaz d'étendre ses activités à d'autres domaines du secteur de l'énergie et d'intervenir au-delà des frontières algériennes. En tant que SPA, l'entreprise est autorisée à détenir un portefeuille d'actions et d'autres valeurs mobilières, ainsi qu'à prendre des participations dans d'autres sociétés.

Cette transformation annonce une nouvelle étape dans l'évolution de Sonelgaz, qui adopte en 2004 une organisation de groupe industriel, aussi appelé holding. Dans ce cadre, les entités de l'entreprise en charge des métiers de base sont transformées en filiales, marquant ainsi une nouvelle structure pour Sonelgaz.

- **2004 à 2006 Le groupe SONEGGAZ_ L'expansion...**

Devenant une holding ou groupe d'entreprises, SONEGGAZ se restructure en filiales chargées de ses activités de base :

SONEGGAZ Production Electricité (SPE).

Gestionnaire Réseau Transport Electricité (GRTE).

Gestionnaire Réseau Transport Gaz (GRTG).

En **2006** la fonction distribution est structurée en quatre filiales :

Alger

Région Centre

Région Est

Région Ouest.

Malgré ces changements organisationnels et statutaires, la mission première de Sonelgaz demeure la garantie du service public. L'expansion de ses activités et l'optimisation de sa gestion économique sont avant tout au service de cet engagement fondamental, qui est profondément ancré dans la culture de l'entreprise. C'est en remplissant cette mission que Sonelgaz trouve sa raison d'être et puise sa motivation pour évoluer et se perfectionner.

- **2009 Parachèvement de la restructuration, le renouveau :**

Entre 2007 et 2009, toujours dans un souci d'accentuer ses performances, SONEGGAZ adopte une nouvelle organisation.

- **2012 Nouveaux essors, Nouveau cap :** les énergies renouvelables

- **2014 / 2015 : Le partenariat au cœur du développement.**

en partenariat avec général Electric création société dénommée GEAT (général Electric Alegria turbines) chargée de la réalisation et de l'exploitation d'un complexe industriel situé à Ain Yagout wilaya de Batna destinée à produire des TG et TV partenariat avec Hyundai et Daewoo et création de la société dénommée HYENCO chargée de réaliser des prestations D'EPC (engineering , procurèrent and construction) d'ouvrages énergétiques industriels.

- 2020/2021 : le plan stratégique

Le nouveau plan stratégique dénommé SONELGAZ 2035 est porteur d'ambitions pour le groupe. En effet, la stratégie recentre les missions de SONELGAZ sur son rôle d'énergéticien qui a pour principale raison d'être de fournir une énergie fiable et responsable assurer un service public de qualité et contribuer au bien-être des clients et au développement durable.

- 2022 : Réorganisation du groupe Sonelgaz

Création de sociétés mixtes avec des opérateurs internationaux d'envergure. Pour ne citer que les plus récentes :

- « Vijai Electricals Algérie », destinée à la fabrication de transformateurs de grande puissance, en partenariat avec Vijai Electricals Ltd (Inde);
- « Boilers Handassa Industrie Algérie » (BHI Algérie par abréviation), spécialisée dans la fabrication de chaudières de récupération et d'échangeurs thermiques, en partenariat avec la société sud-coréenne BHI ;
- Et la dernière-née « SEDIVER Algérie », spécialisée dans la fabrication d'isolateurs de lignes en verre trempé en partenariat avec Sediver SPA (Italie).
- Sociétés en participation L'implication de la SONELGAZ dans différentes sociétés mixtes constitue un élément clé de sa stratégie de diversifications en conséquence elle a investi dans des domaines clé à valeur technologique tels que les télécommunications ou la maintenance des turbines à gaz, les sociétés sont les suivants : - Algerian energy company (AEC); - Algerian energy telecom company (AETC); - New energy Algerian company (NEAL) ; - Algerian engineering service company (ALGESCO); - Sharikat kahraba koudiat edderaouch (SKD) ; - sharikat kahraba Skikda (SKS)

3.3.1.3 Organisation de la SONELGAZ :

SONELGAZ a adapté son organisation aux principes et dispositions de la loi n° 02-01 du 05/02/2002. Ses organes de direction se sont renforcés pour mettre en œuvre sa stratégie et réaliser ses objectifs.

Le groupe SONELGAZ est constitué de la société mère (Administrateurs Délégués, Directions générales et Directions Exécutives) et de filiales.

La SONELGAZ est dotée aussi, des organes sociaux prévus par ses statuts (Assemblée Générale et Conseil d'Administration)

Figure 6 : les filiales du groupe Sonelgaz



Source : Documentation de l'entreprise

Les filiales sont réparties par pôle de métiers

- Filiales métiers (production, transport de l'électricité, Transport du gaz, distribution de l'électricité et du gaz)
- Filiales métiers périphériques (logistique, soutien)
- Filiales travaux

Le groupe dispose de participations dans sept sociétés.

Le groupe Sonelgaz est engagé dans plusieurs projets structurants, qui visent à renforcer les capacités de production, à moderniser les réseaux de transport et de distribution, et à développer les interconnexions énergétiques régionales (Sonelgaz, 2022). Parmi ces projets, on peut citer la réalisation de centrales électriques de nouvelle génération, comme la centrale à cycle combiné de Kais d'une capacité de 1 200 MW, ou encore le déploiement de réseaux électriques intelligents (smart grids) pour optimiser la gestion de la demande et l'intégration des énergies renouvelables (Boukhalfa, 2020). Sonelgaz est également impliqué dans le développement des interconnexions électriques avec les pays voisins (Tunisie, Libye, Maroc), dans le cadre du projet de marché électrique maghrébin (Aissaoui, 2020).

Cependant, le groupe Sonelgaz fait face à des défis multiples et complexes, qui nécessitent une adaptation constante de ses stratégies et de ses modes de fonctionnement. La modernisation de ses infrastructures vieillissantes, l'amélioration de la qualité de service et la maîtrise des coûts de production dans un contexte de transition énergétique sont autant d'enjeux qui requièrent des investissements conséquents et une vision à long terme (Mekideche, 2021). La gestion des compétences et le transfert des connaissances sont également des défis majeurs pour Sonelgaz,

confronté au départ à la retraite d'une part importante de son personnel expérimenté et à la nécessité de former une nouvelle génération de talents, capables de porter la transformation du groupe (Djefflat & Lundvall, 2016).

Pour relever ces défis, Sonelgaz mise sur l'innovation, la digitalisation et le développement des compétences. Le groupe a lancé plusieurs initiatives structurantes, comme la création d'un centre de R&D dédié aux smart grids et aux énergies renouvelables, la mise en place de programmes de formation et de gestion des connaissances pour ses employés, ou encore le déploiement de solutions digitales pour optimiser ses processus et améliorer sa relation client (Sonelgaz, 2022). Sonelgaz a également engagé une démarche de transformation managériale, visant à développer une culture d'entreprise plus agile, collaborative et orientée vers la performance (Benabid & Cherroun, 2021).

En parallèle, Sonelgaz s'est engagé dans une stratégie d'ouverture et de partenariat, afin de bénéficier des meilleures pratiques internationales et de développer de nouveaux relais de croissance. Le groupe a ainsi noué des collaborations avec des entreprises énergétiques de premier plan, comme EDF, Engie ou Siemens, pour la réalisation de projets communs et le transfert de compétences (Ghezloun et al., 2021). Sonelgaz a également renforcé sa présence à l'international, notamment en Afrique subsaharienne, où il développe des projets d'électrification rurale et de production d'énergie renouvelable (Aissaoui, 2020).

En conclusion, le groupe Sonelgaz est un acteur majeur du secteur énergétique algérien, qui joue un rôle clé dans la sécurité énergétique du pays et sa transition vers un mix énergétique plus durable. Malgré les défis auxquels il est confronté, liés notamment à la modernisation de ses infrastructures, à la gestion des compétences et à la transformation de son modèle d'affaires, le groupe dispose d'atouts solides pour réussir sa mue et contribuer au développement économique et social de l'Algérie. Son expertise technique, ses ressources humaines qualifiées, sa capacité d'innovation et son ancrage territorial sont autant de leviers sur lesquels Sonelgaz peut s'appuyer pour construire l'avenir énergétique de l'Algérie et rayonner à l'international.

3.3.1.4 Présentation de la Sonelgaz Transport du gaz

Le Gestionnaire Réseau transport du gaz (GRTG) juridiquement dénommée Sonelgaz Transport du Gaz SPA est filiale depuis le 1 janvier 2004. Elle compte 960 agents repartis à travers 3 régions de Transport du Gaz : Centre, Est, Ouest et Services centraux. Les missions de la sonelgaz transport du gaz sont les suivantes :

- Gérer l'infrastructure du réseau transport du gaz pour garantir une capacité et une qualité conforme au besoin du transit.
- Gérer le système pour assurer l'équilibrage du système gazier à court, moyen et long terme.
- Gérer les relations avec les acteurs du marché pour assurer les opérations commerciales et les relations institutionnelles (mairie, wilaya, clients, organismes etc.).
- Opérer les fonctions d'entreprises pour pouvoir fonctionner en entité juridiquement autonome.
- Exécuter les décisions des pouvoirs publics relatives à la garantie de l'alimentation en gaz.

3.3.2 Présentation des personnes interviewées

Nous avons cherché à ce stade de l'étude de diversifier les profils interviewés en tentant de toucher des directeurs techniques et de gestion mais également des responsables RH.

Les personnes interviewées ont été déterminées selon leur volonté de participer à notre enquête et ont été contactées en utilisant deux voies, la première où nous avons profité de nos connaissances dans le cadre professionnel en proposant à quelques intervenants professionnels dans l'entreprise de participer, et la seconde c'est le réseau professionnel, certaines de nos connaissances nous ont mis en contact avec des collègues à eux.

Nous allons dans le tableau suivant présenter les personnes interviewées en faisant ressortir les principaux attributs pouvant servir notre problématique de recherche.

Tableau 8 : Les attributs des interviewés

Identifiant interviewé	Age de l'interviewé	Sexe de l'interviewé	Qualité de l'interviewé	Ancienneté dans l'entreprise	Moyens utilisés pour contacter les interviewés
1	61	Homme	PDG	32	Lors d'une foire internationale (entretien face à face)
2	50	Homme	Directeur Région Centre	25	Entretien face à face
3	48	Femme	Divisionnaire contrôle de gestion	23	Par Téléphone
4	55	Homme	Directeur commercial	27	Par Téléphone
5	52	Homme	Directeur stratégie et système d'information	22	Par Téléphone
6	53	Homme	Directeur des RH	29	Par Téléphone
7	40	Homme	Divisionnaire Réglementation	15	Par Téléphone
8	40	Homme	Ingénieur d'études	17	Par Téléphone
9	48	Femme	Chef département contrôle de gestion	21	Par téléphone

10	59	Homme	Chef de projet	30	Entretien face à face
11	60	Homme	Chef de projet	32	Entretien face à face
12	45	Homme	Assistant HSE	22	Entretien face à face
13	58	Homme	Directeur opérateur système	29	Entretien face à face
14	42	Homme	Ingénieur d'études	19	Par Téléphone
15	52	Homme	Chef service formation	18	Entretien face à face
16	49	Homme	Directeur Région Est	20	Lors d'une foire internationale (entretien face à face)
17	55	Homme	Directeur centrale Maintenance	25	Par Téléphone
18	54	Homme	Directeur centrale exploitation	30	Lors d'une foire internationale (entretien face à face)
19	52	Homme	Assistant PDG	17	Par Téléphone
20	38	Homme	Ingénieur d'études	15	Entretien face à face
21	50	Homme	Assistant de gestion	23	Par Téléphone
22	45	Homme	Ingénieur d'études	16	Par Téléphone

Source : Elaboré par nos soins

Nous avons sélectionné les personnes répondant aux critères de notre étude, nous leur avons présenté notre travail et l'étude que nous souhaitons réaliser et avons pu avoir des rendez-vous auprès de 30 directeurs ou responsables RH.

Par ailleurs, nous avons profité de cette facilité d'accès à ces mêmes personnes pour leur demander d'autres contacts pour les besoins de notre étude. Cette aide nous a permis d'avoir les coordonnées d'autres directeurs ou responsables qui nous ont à leur tour mis en contact avec d'autres et ainsi de suite. Nous tenons à préciser par ailleurs que nous avons aussi tenté de contacter spontanément notre cible à travers une base de données des directeurs et responsables

RH sur la place qui nous a été remise par une de nos connaissances. Nous admettons aussi que, même si nous avons utilisé le réseau de connaissances professionnelles et personnelles, nous avons été confrontés à beaucoup de réticences de la part des professionnels contactés et seuls 22 sur une bonne trentaine ont accepté de participer à notre étude. Ainsi, nous avons constitué notre échantillon au fur et à mesure de la réalisation de notre étude sur le terrain.

Pour la prise de contact des personnes à interviewer, nous avons procédé par téléphone et par des rencontres face à face. Nous avons procédé en deux temps, un premier contact pour la présentation de l'étude et la prise de rendez-vous, un deuxième contact pour la réalisation de l'entretien. Certains ont souhaité recevoir les résultats de l'étude par mail. aussi, nous sommes passés par 4 étapes, la première étape a été faite par téléphone et c'est celle où nous nous sommes présentés en tant que doctorante, où nous avons présenté notre travail de recherche et l'étude que nous souhaitions réaliser, la deuxième étape est celle de la prise de rendez-vous auprès de ceux qui ont donné leur accord pour participer à notre étude et elle a été réalisée par téléphone également, une troisième étape où nous avons réalisé notre entretien face à face, la dernière étape liée à la restitution des résultats a été réalisée par mail.

Section 4. Les pratiques RH et absorption des connaissances au sein de la Sonelgaz

Transport du gaz :

4.1 Les ressources humaines :

La gestion des ressources humaines au sein de la Sonelgaz, n'a commencé à prendre de l'importance dans la stratégie de l'entreprise que récemment. Auparavant, cette fonction était assurée par une Direction du Personnel et le recrutement était principalement considéré comme un plan social visant à réduire le chômage, plutôt que comme un besoin économique. À cette époque, les qualifications et les compétences des employés n'étaient pas prises en compte lors du processus de recrutement (Amari, S. E. S., & Mokhefi, A. (2016).

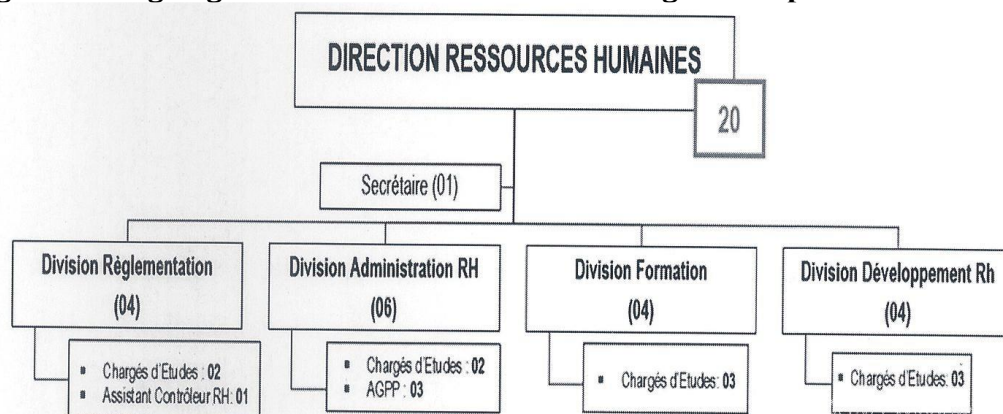
C'est vers les années 1980 et plus précisément en 1985, avec la mise en œuvre du Statut Général des Travailleurs, que la fonction RH a émergé au sein de la Sonelgaz. Actuellement, la Sonelgaz dépense de sommes importantes dans le but de moderniser, de perfectionner et de mettre à niveau ses RH. L'activité de la fonction RH au sein du groupe Sonelgaz est composée principalement de trois axes à savoir : la formation, le recrutement et la rémunération.

Le groupe Sonelgaz insiste aujourd'hui à travers les documents de référence et les rapports d'activité publiés annuellement sur l'encouragement du développement des compétences des collaborateurs, via des dispositifs d'accompagnement et de formation adaptés aux différents profils.

La filiale Sonelgaz transport du gaz est dotée aussi d'une direction des ressources Humaines, cette société compte 1960 collaborateurs permanents (en 2021), réparties entre 35% de cadres, 40% de maîtrises et 25% d'exécution. L'effectif féminin représente 14%

L'organigramme de la direction des ressources humaines de la Sonelgaz transport du gaz se présente comme suit :

Figure 7 : Organigramme de la direction RH Sonelgaz transport du Gaz



Source : documentation de l'entreprise

La Direction des Ressources Humaines est rattachée hiérarchiquement à la direction générale. La fonction ressources humaines a connu une évolution notable ces dernières années, portée par les efforts de développement engagés au niveau du groupe. Cependant, comme le souligne un responsable RH, cette dynamique de transformation reste à géométrie variable selon les entités. Ainsi, malgré les avancées globales, la DRH de la filiale demeure encore largement focalisée sur les tâches classiques d'administration du personnel, au détriment d'une approche plus stratégique et prospective. Les dimensions clés que sont le développement des compétences et la gestion des parcours professionnels, véritables leviers de valorisation du capital humain, restent encore embryonnaires, peinant à s'imposer face au poids des routines administratives. Cette situation témoigne des défis qui subsistent pour faire de la fonction RH un partenaire stratégique à part entière, capable d'accompagner la croissance et les mutations de l'entreprise dans un environnement complexe et mouvant.

4.2. Les pratiques GRH au sein la Sonelgaz transport du gaz

Dans cette partie, nous nous attacherons à examiner en détail les diverses pratiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre au sein de la filiale faisant l'objet de notre étude. Notre objectif est de dresser un panorama complet et approfondi de ces pratiques.

3.3.3 Le recrutement :

Par ordonnance n° 6959 du 26 juillet 1969 parue dans le journal officiel du 1^{er} août 1969, la Société Nationale de l'Electricité et du Gaz (SONELGAZ) est créée en substitution à EGA (1947-1969) dissoute par ce même décret. Ce changement de statut a été accompagné par l'apparition ou la suppression de certains postes⁵.

Durant les premières années de son existence, toutes les personnes recrutées bénéficiaient d'un contrat à durée non déterminée (CDI) après une période d'essai. C'était la logique sociale qui dominait. Avec l'ouverture du marché, les recrutements selon le contrat à durée déterminée (CDD) sont de plus en plus fréquents.

Le recrutement se base sur une démarche universelle, qui a été développée par le groupe et appliquée par l'ensemble des filiales. Cette démarche répond à un souci d'homogénéisation des règles et pratiques en la matière de groupe SONELGAZ. Elle a pour objectif la satisfaction en qualité et en nombre et dans les délais, les besoins en ressources humaines exprimés par les structures du groupe.

Pour procéder à des recrutements (externes, internes), la Sonelgaz transport du gaz réalise un certain nombre d'étapes :

- **La définition du besoin :** pour des raisons organiques généralement, les chargés d'étude établissent un plan prévisionnel à court ou à moyen terme, par rapport aux postes vacants, et le remplacement des départs (En retraite, démission, décès, licenciement....). Aussi pour la création de nouvelles entités (de agences et districts

électricité et gaz, chaque agence a besoin de deux cadres d'études un attaché juridique, les OPPI, les attachés commerciaux.

- **La description du poste et la définition du profil :** pour satisfaire le besoin en recrutement les responsables RH doivent respecter certaines conditions édictées par la convention collective.
- **L'existence d'un poste vacant :** Tout recrutement qui n'a pas pour objet de pourvoir à une vacance de poste ou à une création justifiée d'emploi est interdite. Un poste de travail est défini selon les objectifs de production de développement, de l'organisation et de la répartition des tâches au sein des différents collectifs de travail. Un poste de travail est considéré vacant lorsque son titulaire l'a quitté pour l'une des causes suivantes (Congé de maladie longue durée, Invalidité, Démission, Révocation, Mutation, Service national, Stage de formation de longue durée, Mise en disponibilité, Retraité et Décès).
- **Les conditions du recrutement :** Tout candidat à l'emploi doit satisfaire avant son recrutement aux conditions fondamentales suivantes :

- Avoir l'âge d'aces à un emploi
- Fournir un dossier complet tel qu'exigé
- Justifier de sa position vis-à-vis du service national
- Satisfaire aux examens médicaux d'embouche
- Satisfaire au test d'évaluation des aptitudes et des capacités
- Être libre de tout engagement vis-à-vis de ses précédents employeurs
- Signer le contrat d'engagement
- Signer le PV d'installation

- **La recherche de candidatures :** pour un recrutement interne, un document qui porte pour titre « Appel à candidatures » réservé uniquement pour les cadres et cadres supérieurs, est envoyé vers toutes les structures de pour les informer. Après le tri de candidatures, un PV sera établi, les concernés passent l'entretien et les tests, puis la décision d'affectation pour les retenus, suivi d'une période d'essai d'un an.

Alors pour le recrutement externe, et c'est le plus répondu à SONELGAZ, pour bien organiser le recrutement, pour chaque besoin, l'organisme envoie une liste de profils à l'ANEM (Agence nationale de l'emploi), pour recevoir en contrepartie un certain nombre de candidats , les candidats se présentent avec le bulletin de l'ANEM et la sonelgaz transport du gaz leur remet la liste des documents à joindre au dossiers de candidatures, une fois les dossiers réceptionnée, la

commission procède à une présélection et subir un entretien, pour chaque type de recrutement une commission spéciale est installée.

- La sélection ;
- Concrétisation et embauche.

Les contractuels qui sont confirmés (permanents) bénéficient d'une gestion de carrière. Cette dernière, se fait à l'aide d'un système informatique appelé fiche GIP¹ (fiche de gestion informatique personnel). Ce fichier est mis à jour régulièrement.

Par ailleurs, au sein de la société il existe ce que nous appelons le recrutement interne ou plutôt la mobilité interne. Cette dernière, consiste à puiser dans les propres ressources de l'entreprise pour trouver le personnel recherché. Cette mobilité interne peut avoir comme origine plusieurs raisons (médicale, raison personnelle à la demande de l'agent, Mobilité demandée par l'entreprise surtout pour les postes de responsabilité et Mobilité pour des raisons disciplinaires).

3.3.4 La formation :

La formation à la Sonelgaz est passée par trois étapes :

1ière étape (1965-1985) : durant cette période, la fonction RH et en particulier la formation n'était pas considérée comme un axe important de développement. La formation n'avait pas l'ampleur qu'elle a aujourd'hui, la société se contentait d'embaucher des salariés et de les affecter par la suite sans se soucier de leurs formations.

2ième étape (1985-1990) : cette étape est marquée par la mise en place du SGT (Statut Général des Travailleurs). Ce dernier a été appliqué à la lettre par la société au niveau de toutes ses unités. Cependant, ce statut a été source de conflits car les employés n'étaient pas mis en place sur les postes de travail suivant leurs profils et leurs compétences réelles.

Par ailleurs, ce statut a donné naissance à une nouvelle ère de recrutement. On ne recrutait pratiquement que des techniciens, des licenciés et des ingénieurs pour relever le niveau de la RH ; mais là aussi les individus qui étaient recrutés ne recevaient pas une formation en adéquation avec leurs besoins propres (Boussafel.T, 2001).

3ième étape (de 1990 à nos jours) : ayant compris sur la base des défis réels que la ressource humaine est la meilleure garantie pour l'entreprise et suite aux problèmes rencontrés vus les résultats insuffisants en matière de gestion des hommes, la Sonelgaz a décidé de mettre à profit les expériences des grandes entreprises étrangères similaires.

Cette période est marquée par des vagues énormes d'encadrement dans le but d'acquérir l'expérience des grandes firmes internationales. La Sonelgaz a opté pour une formation en

¹ La fiche GIP comporte le nom et le prénom du salarié ainsi que celle de ses parents, son âge, son niveau de formation, son expérience, la date de son insertion, les formations suivies, les événements de carrière,...

Algérie au lieu d'envoyer les salariés à l'étranger. Cette façon de faire permettant d'une part de limiter l'investissement nécessaire et d'autre part de toucher un nombre important des salariés.

Consciente que sa principale richesse est sa ressource humaine, SONELGAZ a œuvré pour l'amélioration permanente de sa qualification. Son entrée dans l'ère de la compétition économique implique un besoin en compétences encore plus important, tant dans le domaine technique que dans le management.

Aussi, l'entreprise concentre tous ses efforts dans la formation continue pour suivre l'évolution des métiers, implanter et assurer le développement des capacités managériales de l'encadrement et préparer la relève, afin de pouvoir prendre en charge les projets de développement des infrastructures, des réseaux et du volet commercial.

La formation est assurée au recrutement et tout au long de la vie professionnelle, par le biais de la formation spécialisée et le perfectionnement dans des institutions externes ou dans ses propres centres de formation. Pour cela la Sonelgaz dispose de trois grandes écoles de formation, à savoir : L'école technique de Blida et de M'lila disposent de 400 places pédagogiques chacun et qui dispensent des formations techniques afférentes aux métiers de l'électricité et du gaz, ainsi que le centre de Ben Aknoun, d'une capacité de 200 places, spécialisé dans l'enseignement de la gestion adapté aux procédures de l'entreprise. Ces centres sont souvent dotés de formateurs expérimentés, des ateliers, laboratoires et salles spécialisées et des équipements audiovisuels, lui ont conféré une riche expérience, que l'entreprise exploite pour son personnel, et qui lui ont valu d'être sollicitée pour la formation d'équipes venues de pays maghrébins et africains.

Le plan de formation se fait annuellement sur la base de l'identification des besoins des collaborateurs. La formation destinée au nouveaux recrues vise souvent à sensibiliser ces nouveaux collaborateurs sur les questions de la sécurité, tenant compte du métier d'exploitation, et maintenance du réseau gazier qui présente un degré assez élevé de risque.

Sonelgaz assure aussi des formations commerciales, de management et de développement personnel, en faveur de ses cadres. A cet effet, des modules entiers ont été proposés par le groupe, pour répondre à ce besoin exprimé par la filiale.

La société a lancé plusieurs plans de formation qui se sont avérés inefficaces du moment où les démarches concernant la formation étaient plutôt directives sans associer les salariés, or avant de lancer une action de formation il faut avant tout analyser les besoins réels. Cette dernière est une opération très délicate².

Encore une fois, les formations concernant les salariés n'étaient pas efficaces du moment où les évaluateurs n'avaient toutes les compétences nécessaires. Le système d'évaluation était présent mais la ressource nécessaire au bon fonctionnement était absente. Ce dernier, est devenu une

² Déclaration de T.Boussafel (Sonelgaz-Annaba), lors Journées d'études. Organisées à Annaba les 25 et 26 avril 2000 par le CRASC et l'Université d'Annaba avec la participation de SONELGAZ.

formalité que les responsables hiérarchiques concernés devaient réaliser à chaque fin d'année. Ainsi l'objectif principal de ce processus n'était plus atteint.

3.3.5 La Gestion de carrières

Au sein de la Sonelgaz Transport du Gaz, la gestion des carrières apparaît comme un axe de développement RH encore peu mature, peinant à s'imposer comme une priorité stratégique. Cette réalité, mise en lumière tant par les témoignages des acteurs interrogés que par l'analyse des documents internes, révèle un décalage persistant entre les ambitions affichées et les pratiques effectives.

En effet, l'absence d'une politique structurée et proactive de gestion des parcours professionnels semble avoir été longtemps considérée comme un non-sujet par le top management, son impact sur la performance et l'engagement des collaborateurs étant sous-estimé. Cette vision sur le court terme, focalisée sur la gestion des urgences opérationnelles, a conduit à reléguer au second plan les enjeux de développement des compétences et de projection dans la durée.

Ainsi, la gestion des mobilités internes s'opère le plus souvent de manière intuitive et informelle, au gré des opportunités et des affinités, sans réelle visibilité ni accompagnement des collaborateurs dans la construction de leur parcours. Cette approche réactive et fragmentée, dépourvue de cadre structurant, génère une forme d'opacité et d'iniquité dans les processus de décision, source potentielle de démotivation et de départs non souhaités.

Cette situation s'explique également par l'arbitrage des priorités RH, qui tend à privilégier des dimensions jugées plus urgentes ou tangibles, telles que le recrutement ou la formation. La mobilisation des moyens et de l'attention sur ces sujets, certes essentiels, se fait parfois au détriment d'une réflexion de fond sur la gestion des talents et la projection des collaborateurs dans l'avenir de l'organisation.

L'analyse des documents internes, tels que les rapports d'activité ou les supports de communication RH, confirme cette relative invisibilité de la thématique des carrières, qui peine à s'incarner dans des dispositifs concrets et lisibles pour tous. Cette lacune dans la formalisation et la traçabilité des pratiques révèle une forme d'impensé stratégique, qui contraste avec les enjeux croissants de fidélisation et d'engagement des collaborateurs.

4.2.4 L'évaluation de la performance :

En 1999, la Sonelgaz a fait appel à un consultant Canadien en l'occurrence HYDRO Québec (Hydro-Québec est un important distributeur, transporteur et producteur d'électricité en Amérique du Nord.) afin de proposer un modèle de gestion des compétences. Ce dernier, et suite à un audit réalisé au sein du groupe Sonelgaz en matière d'activité, culture, traditions...a proposé un modèle pour la société (démarche, qualité, communication...). Ce modèle comporte entre autres un système d'évaluation annuelle de tous les salariés. Ce système a pour objectif de mieux connaître la ressource humaine et de cibler les lacunes et par conséquent les formations nécessaires.

L'évaluation au sein de la Sonelgaz se compose de l'évaluation du rendement, l'évaluation du rôle, et enfin l'évaluation globale.

L'évaluation du rendement est effectuée trimestriellement. Elle permet d'apprécier les individus en matière de résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés (programme de travail) sur la base de paramètres arrêtés par poste de travail. Il existe même une prime de rendement individuelle attribuée aux collaborateurs d'une façon trimestrielle. L'évaluation du rôle est une opération annuelle permet d'évaluer les habiletés attendues de l'évalué. Il s'agit d'un support d'entretien d'évaluation qui doit être renseigné par chaque collaborateur, en coordination avec son supérieur hiérarchique. À la suite de cet entretien, une note est attribuée à chaque collaborateur (de 0 à 20) suivant sa performance, et la réalisation des objectifs qui lui ont été assignés.

L'évaluation globale regroupe les deux évaluations précédentes à savoir, l'évaluation du rendement et l'évaluation du rôle. Le formulaire d'évaluation utilisé est très varié, selon chaque grade. La méthode utilisée par SONELGAZ tient compte à la fois de l'évaluation du rôle de chaque catégorie (aptitudes et comportements observables) et du calcul de la prime de rendement trimestrielle. Critères attachés aux objectifs tels que la réalisation des buts assignés dans le programme de travail, des qualifications liées au rôle telles que les compétences organisationnelles (planification, prise de décision et contrôle), les compétences interpersonnelles (coopération avec les autres) et les compétences personnelles (dynamisme).

4.2.5 La rémunération :

La rémunération au sein de la Sonelgaz transport du gaz obéit à une grille de salaire nationale. Elle est influencée par deux grands éléments qui sont la catégorie et l'échelon (classe). Durant les années 1970 il y avait 18 catégories :

Tableau 9 : Les catégories socioprofessionnelles au sein de la Sonelgaz dans les années 1970

La catégorie	La catégorie socioprofessionnelle
De la 1 à la 6	Les agents d'exécution
De la 7 à la 13	Les agents de maîtrise (de la 7 à la 11 pour la maîtrise et de la 11 à la 13 pour la haute maîtrise)
De la 14 à la 18	Les cadres

Source : documentation de l'entreprise

La différence au sein de ces intervalles résidait dans les indemnités. En effet, il y avait plusieurs primes, comme par exemple, la prime de représentation réservées aux cadres. Avec la mise en place du SGT (Statut Général des Travailleurs), la société a passé de 18 catégories à 20.

Le SMIG était au niveau du salaire de base de la catégorie 5, ce qui a poussé la société à instaurer une nouvelle grille. Cette dernière va de la catégorie 5 à la catégorie 22 répartie comme suit :

Tableau 10 : Les catégories socioprofessionnelles au sein de la Sonelgaz

La catégorie	La catégorie socioprofessionnelle
De la 5 à la 10	Les agents d'exécution
De la 11 à la 14	Les agents de maîtrise
De la 15 à la 18	Les cadres
De la 19 à la 22	Les cadres moyens et les cadres supérieurs
De la U1 à l'U4	Les cadres supérieurs seniors

Source : documentation de l'entreprise

Toutes ces catégories sont régies par la convention collective. Au-delà de la catégorie socioprofessionnelle U4, ce sont les cadres dirigeants. Ces derniers, ne sont pas régis à la convention collective mais soumis à des contrats managers.

Par ailleurs, le salaire au sein de la société est composé du salaire de base, indemnité d'expérience professionnelle (IEP), et des primes.

3.4 La capacité d'absorption :

Le groupe Sonelgaz a toujours accordé une importance stratégique au développement des compétences de ses collaborateurs, tant au niveau individuel que dans une logique de synergie entre la maison mère et ses filiales. Cette approche vise à créer un écosystème apprenant, où le transfert de connaissances et l'accompagnement mutuel constituent des leviers puissants de performance collective. Comme le souligne le PDG de la Sonelgaz Transport du Gaz, cette dynamique vertueuse repose sur la qualité des compétences présentes au sein de chaque entité, véritable socle de la capacité d'absorption et de valorisation des savoirs. Ainsi, la filiale Transport du Gaz a su développer un capital humain adapté aux enjeux, lui permettant de capter, d'assimiler et de mettre en œuvre efficacement les connaissances transmises par le groupe.

Cette démarche proactive de montée en compétences s'inscrit dans une logique d'apprentissage continu et d'agilité organisationnelle. Elle permet à la filiale de s'adapter en permanence aux évolutions de son environnement et de saisir les opportunités de croissance, en s'appuyant sur les expertises du groupe.

Lorsque des manques ou des insuffisances de compétences sont identifiées sur certains sujets spécifiques, la Sonelgaz transport du gaz passe par un accompagnement direct de la part des équipes du groupe, soit par le recours à des prestations externes ciblées. Cette capacité à identifier ses besoins et à y répondre de manière agile témoigne d'une maturité organisationnelle certaine, permettant de combler les éventuels gaps de compétences.

Au-delà des aspects techniques, le groupe Sonelgaz a su créer les conditions de l'engagement et de la motivation de ses équipes. Cet effort de mobilisation des énergies vise à faciliter l'acquisition et l'exploitation des connaissances, en cultivant une posture d'ouverture et de curiosité chez les collaborateurs.

Pour ce faire, le groupe s'appuie sur un mix de leviers complémentaires, articulant formation et communication interne. Les programmes de formation dédiés aux cadres des filiales jouent un rôle clé dans le renforcement des compétences métiers et transverses, en permettant un partage d'expériences entre pairs. Les groupes de travail collaboratifs favorisent quant à eux l'émergence de solutions innovantes, en croisant les regards et les expertises autour de défis communs. Enfin, une communication interne dynamique et multidirectionnelle contribue à diffuser les bonnes pratiques, à stimuler les échanges et à créer du lien au sein de la communauté Sonelgaz.

Ces déclarations affichent une volonté d'investir dans le capital humain, de valoriser les expertises et de cultiver l'intelligence collective, au service de l'excellence opérationnelle et de l'innovation.

Conclusion

Notre étude empirique au sein de la Sonelgaz Transport du Gaz s'est appuyée sur un panel de 22 répondants, soigneusement sélectionnés pour leur implication directe dans les dynamiques entre pratiques de GRH et capacités d'absorption des connaissances. Cet échantillon diversifié comprend des dirigeants et managers qui, par leur expérience quotidienne, sont au cœur des processus étudiés et peuvent donc témoigner concrètement des interactions entre ces différentes dimensions.

Nous avons accordé une attention toute particulière à la rigueur de notre démarche méthodologique qualitative en termes de collecte et d'analyse des données primaires issues des entretiens semi-directifs ainsi que de données secondaires extraites des documents de l'entreprise.

L'analyse de l'ensemble de ce matériau s'est effectuée à la lumière de notre cadre conceptuel initial et de nos propositions de recherche formulées sur la base de la littérature académique. Elle vise à faire émerger dans le chapitre suivant une compréhension fine et située des interrelations à l'œuvre entre nos concepts clefs au sein de ce cas d'entreprise publique algérienne.

En conclusion de ce chapitre méthodologique, nous avons explicité de manière détaillée la démarche qualitative adoptée pour notre étude de cas approfondie menée au sein de la filiale algérienne du groupe Sonelgaz.

La collecte rigoureuse de données primaires et secondaires visait à capter dans toute leur richesse les pratiques et expériences vécues des acteurs par rapport à notre problématique.

Le traitement méthodique de ce corpus empirique structure l'interprétation qui sera développée dans le chapitre de résultats à venir. Dans le prochain chapitre, nous allons entamer notre analyse empirique du cas étudié.

Résultats et discussions

Introduction :

Dans un environnement de plus en plus complexe et mouvant, la quête d'un avantage concurrentiel durable a placé l'innovation et la gestion des connaissances au cœur des préoccupations stratégiques des entreprises. La capacité à absorber et valoriser de nouvelles connaissances externes apparaît comme un levier majeur de compétitivité et d'agilité organisationnelle. Notre recherche s'inscrit dans la continuité des travaux de Nekka et Aribi (2017) qui ont exploré les liens entre pratiques de gestion des ressources humaines (GRH), capital intellectuel et capacité d'absorption des connaissances dans le contexte d'entreprises françaises innovantes.

Notre étude transpose et enrichit cette approche dans le contexte spécifique d'une entreprise publique algérienne, la Sonelgaz Transport du Gaz, opérant dans le secteur stratégique du transport de gaz naturel. Ce changement de contexte permet d'examiner comment les mécanismes identifiés par Nekka et Aribi se manifestent dans un environnement organisationnel et culturel différent, caractérisé par des enjeux et des contraintes propres au secteur public algérien.

À l'instar de Nekka et Aribi, nous avons choisi de mobiliser le concept de capital intellectuel comme prisme d'analyse des relations entre pratiques RH et capacité d'absorption. Cette approche offre un cadre conceptuel holistique, englobant les différentes formes de ressources intangibles de l'organisation (capital humain, organisationnel et social). Elle permet ainsi une compréhension plus fine et nuancée des mécanismes par lesquels les pratiques RH influencent le développement de la capacité d'absorption des connaissances.

L'enjeu général de ce chapitre est double. D'une part, il s'agit de vérifier l'option théorique majeure de cette thèse selon laquelle les pratiques de GRH constituent un levier fondamental d'exploration, de transformation et d'application des connaissances. Cette hypothèse s'inscrit dans une remise en cause du déterminisme technologique souvent privilégié dans la littérature sur la capacité d'absorption. D'autre part, nous cherchons à identifier les configurations spécifiques de pratiques RH et de composantes du capital intellectuel qui favorisent l'absorption des connaissances externes dans le contexte particulier d'une entreprise publique algérienne.

Le chapitre s'articule en trois sections complémentaires. La première section présente les résultats détaillés de notre étude empirique, en mettant en lumière les perceptions des acteurs sur les concepts clés et en analysant les dynamiques d'interaction entre pratiques RH, capital intellectuel et capacité d'absorption. La deuxième section confronte systématiquement nos propositions de recherche aux données empiriques collectées, permettant d'évaluer leur pertinence dans le contexte étudié. Enfin, la troisième section développe une discussion théorique approfondie, débouchant sur des recommandations managériales concrètes pour optimiser les leviers d'absorption des connaissances dans les organisations publiques.

Cette structuration vise à enrichir la compréhension des mécanismes d'absorption des connaissances en contexte public, tout en proposant des pistes d'action pour les professionnels RH confrontés à ces enjeux.

Section 1 : Résultats de la recherche

Cette section a pour objectif de présenter les résultats obtenus à la suite des entrevues semi-directives faites avec des cadres gestionnaires de la Sonelgaz transport du gaz.

1.1 Perceptions de la notion de capacité d'absorption des connaissances et ses dimensions par les managers de la Sonelgaz Transport du gaz :

À travers notre enquête sur le terrain menée au sein de la Sonelgaz Transport du Gaz, nous avons effectué une analyse des réponses aux questions posées. Nous avons considéré que l'analyse du contenu des entretiens était la méthode la plus adéquate pour confronter les constructions théoriques aux observations empiriques. Dans ce cadre, nous allons présenter les principaux résultats liés aux notions étudiées (la capacité d'absorption des connaissances et ses dimensions, le capital intellectuel et ses composantes).

Il est à noter que la recherche ne vise pas à généraliser les résultats. Néanmoins, elle procure une perspective contextuelle sur les perceptions des managers concernant la capacité d'absorption des connaissances et ses différents stades.

L'analyse contextuelle a montré une fréquence élevée des 30 termes les plus couramment utilisés par les personnes interrogées :

Figure 8 : Nuage des mots (30 mots les plus utilisés).



Source: Auteure, sorti du logiciel Nvivo 14

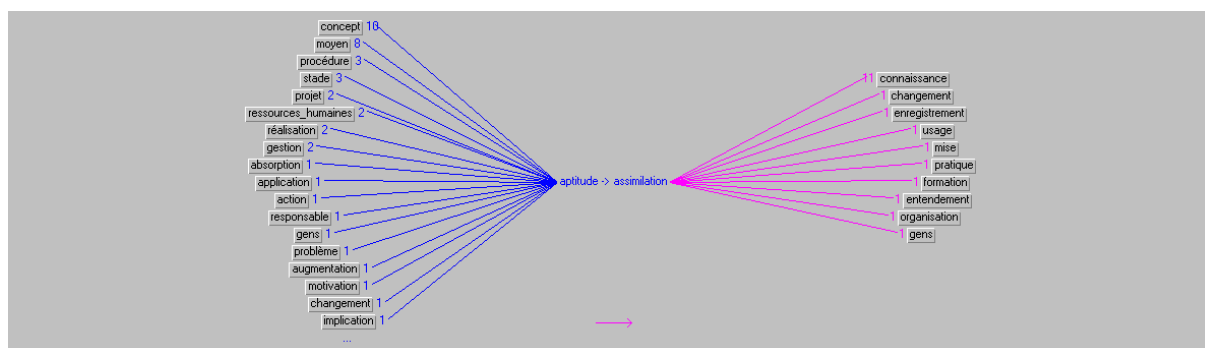
Nous avons synthétisé les interprétations générales de la notion de capacité d'absorption des connaissances et de ses dimensions, que nous avons organisées sous forme de tableau. Pour mieux visualiser les relations entre la catégorie recherchée et les références associées, nous présentons ci-dessous les diagrammes étoilés résultant de notre analyse de contenu. Ces graphiques nous permettront d'analyser l'environnement conceptuel d'une référence ou d'une catégorie.

Ainsi, en utilisant les développements récents en analyse du contenu, dans le cadre du programme TROPES V8.0, nous avons obtenu les cartes conceptuelles suivantes.

1.1.1 Analyse du contenu des dimensions acquisition et assimilation des connaissances :

Nous avons noté que les stades d'acquisition et d'assimilation des connaissances étaient souvent évoqués simultanément par la plupart des répondants, même si la nature des actions associées à la réalisation et aux transitions d'étape était différente, rendant difficile l'identification de chaque notion séparément.

Figure 9 : Diagramme étoilé de la dimension acquisition et assimilation



Source : Auteure utilisant le logiciel TROPES V8.0

D'après la figure présentée ci-dessus, il s'avère qu'il existe plusieurs catégories d'éléments associés à la dimension de l'acquisition et de l'assimilation des connaissances. Selon les responsables interrogés, leur entreprise s'engage à repérer, reconnaître et assimiler de nouvelles connaissances issues de diverses sources externes. Le PDG a notamment affirmé : « *Notre priorité est d'être à l'affût des innovations et des meilleures pratiques du secteur, où qu'elles se trouvent.* » Un domaine spécifiquement souligné en termes d'acquisition des connaissances inter-entreprises est l'apprentissage auprès des autres filiales du groupe Sonelgaz et le partage d'expériences et de meilleures pratiques.

Dans cette optique, les collaborateurs participent activement à des salons, des expositions, des formations, des réunions professionnelles et des conférences, que ce soit en Algérie ou à l'étranger. L'objectif de ces initiatives est de découvrir de nouvelles solutions applicables au sein de l'entreprise. Comme l'a expliqué le directeur opérateur système : « *Chaque événement est une opportunité d'enrichir nos connaissances et de ramener des idées novatrices pour améliorer nos processus.* »

Par suite, les cadres interrogés lient la dimension d'assimilation des connaissances au processus de diffusion de nouvelles connaissances auprès des subordonnés ou des collègues lors des rencontres et réunions de travail. Un ingénieur d'études a souligné : « *Il ne suffit pas d'acquérir de nouvelles connaissances, il faut aussi savoir les partager et les mettre en pratique.* » L'objectif est d'évaluer l'efficacité de ces nouvelles connaissances et leur potentiel pour avoir un impact au sein de la société. De plus, les collaborateurs se réunissent pour partager les connaissances nouvellement acquises lors des formations. Un autre cadre a mentionné : « *Ces sessions de partage sont cruciales pour disséminer l'information et s'assurer que toute l'équipe bénéficie des nouvelles compétences.* » Les dirigeants de l'entreprise fournissent également des présentations afin de transmettre les nouvelles idées apprises à autrui.

À cet égard, nous allons présenter le tableau 11 ci-dessous qui renseigne sur les thèmes retenus pour rapprocher la dimension d'exploration des connaissances.

Tableau 11 : Les thèmes retenus pour la phase d'exploration des connaissances (acquisition et assimilation)

Dimension	Thèmes d'interprétation
Exploration des connaissance	<ul style="list-style-type: none"> - Recherche de l'information. - La mobilisation des ressources. - La motivation du personnel. - Le renforcement de la communication. - La collaboration avec des partenaires de l'extérieur. - La communication de la nouvelle connaissance acquise. - Le partage d'expérience. - Renforcement du travail collectif. - Faire appel aux spécialistes. - Développement des compétences du personnel via la mise en œuvre de pratiques de management de la ressource humaine appropriée.

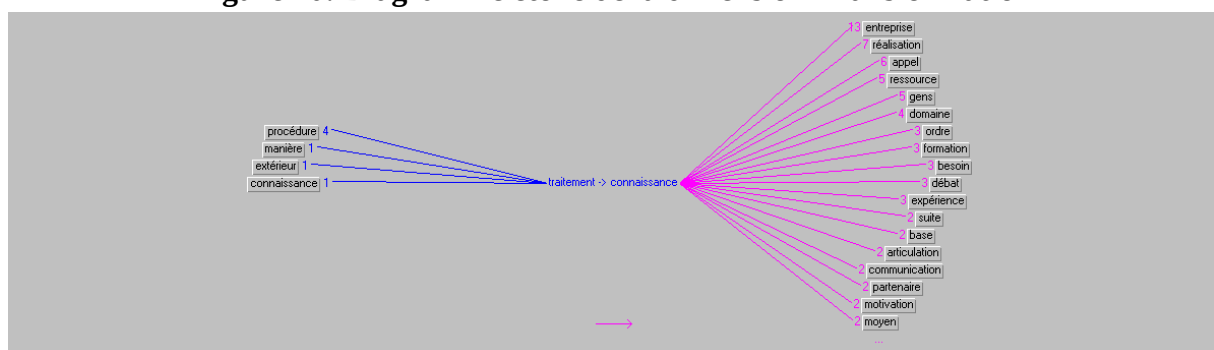
Source : Elaboré par nos soins à partir de l'analyse des verbatims

Suivant la même logique de travail, nous allons mener une analyse du contenu des dimensions transformation et exploitation des connaissance.

1.1.2 Analyse du contenu des dimensions transformation et exploitation des connaissance :

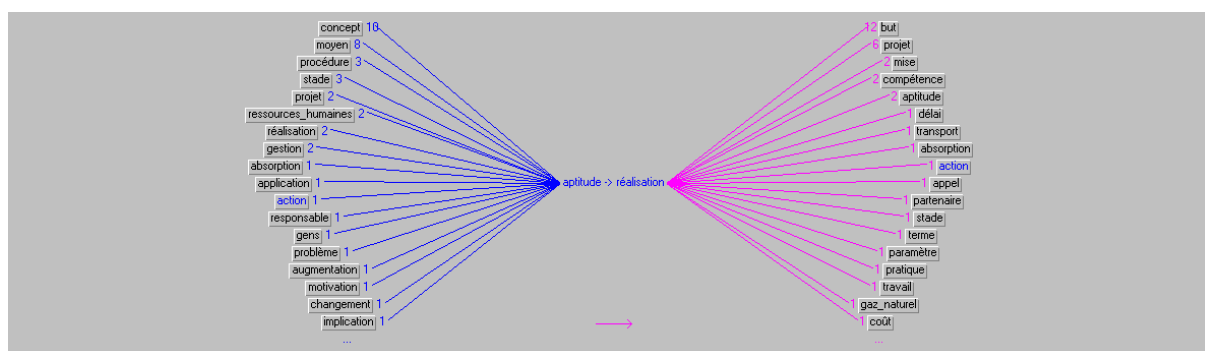
Sur la base de notre recherche qualitative les verbatim identifiés peuvent être restructurés en fonction des informations tirés des répondants, les dimensions transformation et exploitation de la connaissance peuvent être définis sous l'angle de « la capacité d'absorption réalisée », dont une batterie de thèmes est exposée sur le graphe ci-dessous.

Figure 10: Diagramme étoilé de la dimension Transformation



Source : Auteure utilisant le logiciel TROPES V8.0

Figure 11: Diagramme étoilé de la dimension Exploitation



Source : Auteure utilisant le logiciel TROPES V8.0

D'après notre analyse des données du corpus, des rencontres régulières sont programmées lors desquelles les dirigeants et les collaborateurs identifient les insuffisances concernant le manque d'expertise et des connaissances, discutent des méthodes pour les combler en recourant à des connaissances externes, le cas échéant. Un cadre supérieur a souligné : *"Nos réunions mensuelles sont cruciales pour identifier nos lacunes en termes de compétences et de connaissances. C'est là que nous décidons comment combler ces écarts."*

En cas de nécessité, des formations sont planifiées et un soutien est assuré pour faciliter la mise en pratique des solutions adoptées. Comme l'a expliqué un responsable des ressources humaines : *" Malgré une certaine rigidité de nos programmes de formation, nous essayons de réagir quand des besoins urgents sont identifiés, bien que la mise en place de nouvelles formations puisse prendre du temps. Cependant, les contraintes de temps et de ressources limitent souvent notre capacité à adapter rapidement notre offre de formation. L'intégration des nouvelles connaissances reste un défi, car les employés peinent parfois à les mettre en œuvre dans leur travail quotidien, et nous manquons de mécanismes efficaces pour faciliter ce processus."*

Un autre collaborateur a ajouté : *"Ce processus nous permet d'être proactifs dans notre développement. Nous ne nous contentons pas d'identifier les problèmes, nous cherchons activement des solutions et nous nous assurons de leur mise en œuvre effective."*

Tableau 12 : Les thèmes retenus pour les stades de transformation et exploitation des connaissances.

Dimension	Thèmes d'interprétation
Transformation des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> - Structuration des connaissances. - Intégrer les connaissances nouvellement acquises aux connaissances préexistantes. - Assurer la motivation et l'implication des employés. - Adaptation de la structure organisationnelle avec les objectifs.
Exploitation des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> - Développement et la mise en application des nouvelles connaissances/nouveaux projets. - Adaptation des technologies. - L'accomplissement des objectifs stratégiques définis par l'entreprise. - Résolution des problèmes.

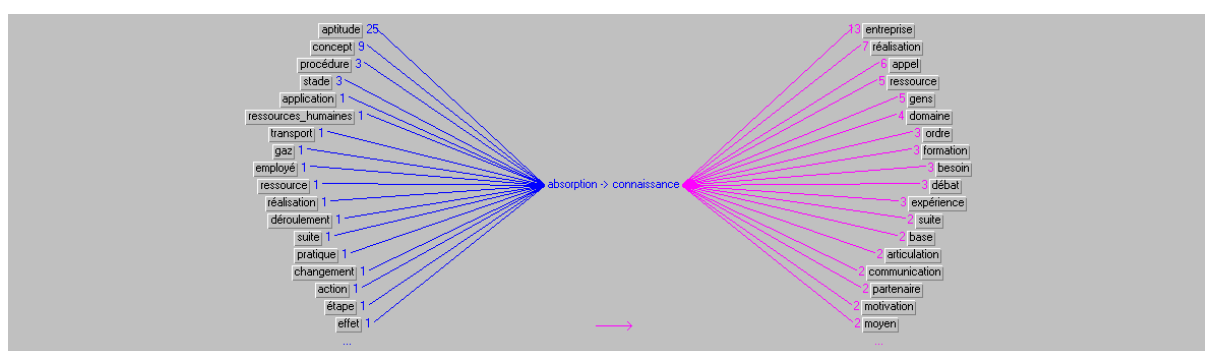
Source : Elaboré par nos soins à partir de l'analyse des verbatims

1.1.3 Reconnaissance et importance du concept de la capacité d'absorption des connaissances :

Dans la même longueur d'onde, nous tenterons d'identifier les verbatim liés à la notion de la capacité d'absorption des connaissances, lors de la réalisation des entretiens semi-directifs.

A cet effet les diagrammes étoilés seront présentés ci-dessous ainsi que leurs analyse et interprétation.

Figure 12 : Diagramme étoilé de la notion de la capacité d'absorption des connaissances



Source : Auteure utilisant le logiciel TROPES V8.0

En considération de ce qui a été exposé, il est clair que la reconnaissance et la perception de la notion de capacité d'absorption par les managers interrogés révèlent que cette notion peut être abordée non seulement à travers les dimensions mentionnées précédemment (exploration, transformation et exploitation des connaissances), mais également à travers d'autres caractéristiques et éléments qui ont le potentiel d'enrichir les comparaisons structurales.

A partir de l'étude qualitative, nous récapitulons dans le tableau 13 ci-dessous les perceptions retenues pour appréhender la notion de capacité d'absorption selon les managers interviewés.

Tableau 13 : Les thèmes retenus pour la notion de capacité d'absorption des connaissances

Notion	Thèmes d'interprétation
Capacité d'absorption des connaissances	<ul style="list-style-type: none"> - Aptitude à rechercher et utiliser l'information. - Maîtriser les procédures de gestion de la connaissance. - Tenir une communication directe avec l'environnement externe. - Ajustement de la structure organisationnelle en alignement avec la stratégie de l'entreprise. - Amélioration des compétences de la ressource humaine. - Accompagnement et encouragement de la ressource humaine dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise. - Transfert des connaissances. - Adaptation aux technologies nouvelles.

Source : Elaboré par nos soins à partir de l'analyse des verbatims

Ce que nous avons remarqué, la majorité des interviewés aborde les compétences de la ressource humaine dans leur perception du processus d'absorption des connaissances. Pour le directeur de RH : « *La capacité d'absorption des connaissances repose principalement sur l'ensemble des compétences et des savoir-faire développés au sein de l'entreprise.* », un chef de département maintenance avance : « *L'accomplissement des étapes de la capacité d'absorption est fortement liée aux connaissances et expériences des employés* » ; un directeur central exploitation avance aussi que : « *Les stades du processus de la capacité d'absorption font appel à l'intelligence collective* », Alors que d'autres répondants réduisent la notion de capacité d'absorption au stade de l'acquisition des connaissances : « *.....Pour moi, l'absorption des connaissances , c'est l'acquisition des connaissances des partenaires extérieurs* » ;

Aussi, peu de managers abordent la dimension transformation des connaissances, cette dimension reste pour la plupart des personnes interrogées inexistante dans leurs perceptions, ou bien ils ne sont pas conscients de son existence : « *On n'a pas à changer ou à rectifier les connaissances acquises car souvent ses dernières présentent des réponses à nos cahiers des charges* » rajoute l'assistant de gestion.

Soulignant que les questions posées sur les stades de la capacité d'absorption des connaissances mentionnés sur le guide d'entretien (en annexe 1), nous montre l'existence du processus d'absorption des connaissances et ses dimensions, alors que les managers interviewés appréhende la notion d'une manière très étroite, large et ambiguë et il est constaté qu'il existe une certaine méconnaissance des pratiques liées à ses dimensions, car très peu de managers sont conscients des stades du processus de la réalisation de la CAC , notamment la dimension transformation. Pour la majorité des managers, le stade de transformation des connaissances se produit rarement au sein de leurs sociétés mais quelques aspects du processus d'absorption des connaissances se présentent réellement dans l'entreprise mais les managers interrogés ne sont pas pleinement conscients de ça. Cependant, la compréhension des différentes étapes de la capacité d'absorption des connaissances permettra de mettre en valeur et d'améliorer chaque élément composant ce processus au sein de l'entreprise, contribuant ainsi davantage à ses performances.

L'analyse approfondie de notre cas d'étude met en lumière la manifestation des trois dimensions constitutives de la capacité d'absorption des connaissances - l'exploration, la transformation et l'exploitation - conceptualisées par Lane et al. (2006). Cependant, notre investigation révèle que ces dimensions se déploient avec une intensité inégale. L'examen minutieux des résultats démontre que la compréhension et l'application de la capacité d'absorption sont façonnées par des facteurs organisationnels spécifiques. Cette particularité dans l'interprétation se traduit par une configuration distincte des dimensions de la capacité d'absorption, certaines dimensions étant plus prégnantes que d'autres dans le processus d'absorption des connaissances dans cette entreprise.

1.2 Perceptions du concept du capital intellectuel et ses composantes par les managers de la Sonelgaz Transport du gaz :

1.2.1 Analyse du contenu du concept de capital intellectuel et ses composantes :

Dans cette partie de notre étude exploratoire, le but est la collecte des perceptions des personnes interrogées sur le capital intellectuel et ses composantes. L'enquête a été menée à l'aide d'un guide d'entretien (en annexe 1). Celui-ci a été construit sur la base des résultats de notre travail théorique. Cette approche, dont la justification et les détails ont été présentés dans notre section méthodologique, vise à confronter les concepts théoriques à la réalité du terrain.

Les réponses des managers interrogés ont révélé un consensus fort sur l'importance cruciale du capital intellectuel pour le développement de leur entreprise. Il est de plus en plus évident que le marché demande une meilleure compréhension et une sensibilisation accrue à l'égard de ce capital, dont l'importance ne cesse de croître. Cependant, la majorité des interviewés demeurent encore assez flous quant à sa nature et ne l'ont que peu exploré, ils ont une vision assez large et peu précise du concept.

Dans l'ensemble, ils évoquent principalement l'expérience, les compétences et le savoir-faire des employés, la satisfaction des clients comme étant des actifs essentiels pour la réussite de l'entreprise. A cet effet, nous présentons ci-dessous quelques extraits des réponses :

Tableau 14 : perceptions du capital intellectuel par les interviewés.

Extraits des réponses	Thèmes abordés
<ul style="list-style-type: none"> • « Le capital intellectuel, réside dans les compétences et l'expérience de la ressource humaine de l'entreprise.....C'est quelque chose d'intangible. » 	Capital humain Ressources humaines
<ul style="list-style-type: none"> • « Le capital intellectuel est lié à tout ce qui est savoir, savoir faire et savoir être dans l'entreprise.....il représente la culture de l'entreprise » 	Capital humain Culture de l'entreprise
<ul style="list-style-type: none"> • « Le développement du capital intellectuel de notre société doit être soutenu par des activités de recherches et développement » 	Capital organisationnel R&D
<ul style="list-style-type: none"> • « Je pense que la meilleure façon de faire exister un capital humain dans notre entreprise est d'assurer un climat social adéquat, une organisation aussi adéquate renforcer par des efforts de formation, d'accompagnement et de communication » 	Capital humain Capital social Capital organisationnel
<ul style="list-style-type: none"> • « Le capital social de l'entreprise à un lien avec le capital intellectuel, sa représente 	Capital social

<i>l'image de notre société avec ses différents partenaires »</i>	
---	--

Source : Elaboré par nos soins à partir de l'analyse des verbatims

Cependant, la plupart des entretiens font référence aux différentes composantes du capital intellectuel mais à des degrés différents, en mettant principalement l'accent sur le capital humain, notamment les capacités, la compétence, les ressources humaines et le savoir-faire. La plupart des réponses réduisent le capital immatériel à cette composante humaine. Tandis que les composantes relationnelles et organisationnelles sont moins explorées.

Il est intéressant de noter que peu de gestionnaires abordent la composante organisationnelle, bien que certains en reconnaissent l'importance extrême dans leur activité.

En fin de compte, il semble que le capital intellectuel soit unique pour chaque entreprise et dépende de divers facteurs propres à chaque entreprise. Ainsi, chaque entreprise peut inclure des composantes spécifiques dans sa définition du capital immatériel en fonction de ses besoins et de son contexte.

1.3. Les dimensions de la capacité d'absorption et les composantes du capital intellectuel : une analyse des imbrications dynamiques

1.3.1 Un rôle prépondérant du capital humain et organisationnel au stade de l'exploration des connaissances :

1.3.1.1 Un capital humain sous exploité :

Nos résultats de recherche mettent en évidence le rôle central du capital humain dans l'entreprise faisant le cas de notre étude, notamment sous sa forme de connaissances et compétences détenues par les individus dans le processus d'exploration des connaissances. Comme le souligne ce verbatim : *"Je pense que l'opération d'acquisition des connaissances est liée directement à l'individu dans l'entreprise, au cognitif."* (Directeur des Ressources Humaines).

Cette acquisition repose d'abord sur la motivation personnelle des employés : *"Au début la recherche de la connaissance, c'était une motivation personnelle."* (Ingénieur d'études). Elle fait appel par la suite aux compétences des experts (personnel ayant de l'expérience dans un domaine précis) en interne : *"Lorsque nous identifions des experts internes dans un domaine donné, nous sollicitons activement leur contribution pour orienter nos efforts."* (Cadre dirigeant)

Cependant, dans le contexte de cette entreprise publique, la "motivation personnelle" et la "volonté individuelle" se heurtent à la rigidité du système (à des logiques bureaucratiques étouffantes) de leur entreprise mais aussi au manque de pratiques d'incitation, Comme le dit ce

verbatim : *"souvent les décisions sont centralisées et ne laisse pas l'occasion aux employés de formaliser leurs propositions"* (Chef de projet). Ce contrôle étroit de la hiérarchie bloque et démotive les employés, qui auraient pourtant le potentiel de moderniser et améliorer la façon dont l'entreprise détecte et intègre de nouvelles idées et connaissances. En bridant ainsi la créativité des collaborateurs dès l'amont, c'est toute la capacité d'absorption qui s'en trouve limitée sur le long terme.

De plus, le secteur énergétique étant stratégique, les experts internes ont une marge de manœuvre limitée pour orienter les projets. Les programmes de formation continue sont aussi réduits. Ce contexte imposant une discipline collective peu propice aux « initiatives individuelles ». Le capital humain est donc sous-exploité et ce paradoxe freine considérablement la capacité d'absorption.

Certes, le capital humain au sein de cette entreprise publique fait face à de sérieux blocages qui brident la motivation et l'implication des employés. Cependant, tout n'est pas à jeter. En effet, cette organisation dispose aussi d'atouts importants grâce aux experts internes, dotés de véritables compétences pointues dans leurs domaines respectifs et la collaboration régulière avec les autres structures permet de diffuser un minimum ces expertises individuelles au sein du collectif.

Surtout et c'est là un signal réellement prometteur, on constate l'émergence, ici ou là, d'initiatives individuelles portées par certains cadres avec une motivation intrinsèque. Ces démarches positives témoignent de la puissance du capital humain présent en germe au sein de l'entreprise, qui ne demande finalement qu'à être stimulé pour donner sa pleine mesure.

L'enjeu désormais, au-delà du fatalisme face aux obstacles structurels, est donc de savoir identifier, valoriser et essaimer toutes ces petites pierres positives. Plutôt que de chercher des solutions génériques venues d'en haut souvent inadaptées selon les déclarations d'un chef de projet, il s'agirait de partir de ces dynamiques positives nées sur le terrain, pour imaginer un cercle vertueux capillaire qui saurait libérer les énergies latentes. Le terreau de compétences est bien là, il suffit de le cultiver avec soin.

1.3.1.2 Un capital organisationnel enfermé dans la bureaucratie

Concernant le capital organisationnel, nos répondants décrivent majoritairement des entraves bureaucratique et administratif éloignés des logiques de partage des connaissances : « procédures trop formalisées », « structures supports qui manquent de moyens », « réunions inter-services, inter-directions peu productives », « une réglementation très rigide »....., etc.

Aussi à partir des résultats obtenus, dans cette entreprise, le capital organisationnel intervient à deux niveaux dans la phase d'exploration des connaissances :

- **Formel** : en offrant un cadre procédural strict nécessaire à la conformité, comme le montre ce verbatim : *"Nos actions d'acquisition de connaissances sont conformes aux normes*

et réglementations établies par notre entreprise." (Chef de Division réglementation), s'il offre un cadre normatif, le capital organisationnel ralentit l'acquisition de connaissances du fait de procédures rigides, qui sont justifiées par le poids stratégique de cette entreprise dans le secteur énergétique en Algérie et la nécessité de protection des connaissances existantes dans l'entreprise et les connaissances acquises de l'extérieur.

- **Collaboratif** : en coordonnant les initiatives individuelles grâce aux structures supports : *"Généralement l'acquisition de la nouvelle connaissance au niveau de notre entreprise se fait à travers des réunions avec les autres structures, directions, clients et partenaires de l'entreprise"* (cadre dirigeant).

Les procédures strictes en vigueur dans cette entreprise publique encadrent étroitement l'exploration de nouvelles connaissances, réduisant la place pour l'innovation. Comme le montre cet extrait : *"le processus d'acquisition et d'identification des connaissances est trop formalisé"*.

Par ailleurs, "les structures supports" comme la Direction des ressources humaines *"manque de moyens et d'influence au sein d'un système très hiérarchisé"* (ingénieur d'études). Leur *"rôle de coordination est donc amoindri"* (Chef Division). En effet, l'organisation renforce le "carcan" bureaucratique plus qu'elle ne stimule les partages de connaissances.

Mais, malgré la lourdeur bureaucratique, le cadre organisationnel offre des points d'appui via les réunions inter-services et directions, groupe de préparation des cahiers des charges ou encore les pré-projets. S'il faut assouplir les rigidités du système public et accroître l'autonomie des services supports, ces derniers disposent de fondations pour construire. Cela étant, que certaines pratiques instaurées constituent des rituels d'échanges collectifs qui peuvent faciliter, sous certaines conditions, une diffusion des connaissances même inaboutie.

Selon un directeur technique : *« nous nous efforçons de passer d'une logique de stricte "conformité" à celle d'une "amélioration continue, c'est pour cela, notre société s'est engagée dans un projet d'obtention de Certification ISO 9001"*. Ce verbatim du directeur technique révèle en filigrane la tension créatrice vécue par son entreprise entre :

D'un côté, la nécessité légitime d'un cadre normé et procédural strict permettant d'assurer la régularité, la fiabilité ainsi que la conformité aux réglementations en vigueur des activités stratégiques opérées. Mais de l'autre côté, l'impérieuse obligation également de sortir d'une culture exclusive de la simple reproduction à l'identique des schémas établis, pour adopter une posture favorisant l'initiative, l'agilité ainsi que l'amélioration continue des services et process existants. C'est toute l'intelligence managériale de ce type d'organisation que de trouver le point d'équilibre subtil entre ces deux pôles en apparence antagoniques de la conformité et de la créativité. Entre une rigueur qualité indispensable et une innovation toute aussi vitale.

1.3.1.3 Un capital social : Entre cloisonnement international et opportunités de collaboration nationale

La dimension du capital social est également problématique dans cette entreprise publique. Nos entretiens révèlent que le caractère "stratégique" du secteur énergétique aux yeux des autorités algériennes, montre que les opportunités de collaboration internationale de cette entreprise demeurent encore limitées, malgré les discours convenus sur "l'ouverture" et la "modernisation".

Comme l'exprime cet ingénieur, *"les partenariats avec des confrères étrangers restent limitée, de même que notre participation aux congrès techniques internationaux".* Idem pour les séjours à l'étranger, *"la plupart du temps bloqués par notre tutelle"* regrette un cadre.

Cette forme de mise en quarantaine internationale est un héritage assumé de l'ère d'économie planifiée, lorsqu'il fallait protéger le fleuron gazier stratégique d'éventuelles ingérences. Mais c'est aujourd'hui devenu un désavantage concurrentiel flagrant.

Cela étant, quelques maigres ouvertures existent, qu'il s'agirait d'élargir. Ainsi, les invitations à certains séminaires thématiques à l'international sont tolérées. Surtout, l'avènement du numérique abolit en partie les frontières physiques. Comme le relate ce manager, *"j'ai noué des contacts fructueux via des groupes professionnels sur LinkedIn, même aussi lors de ma participation à des séminaires"*.

Bien que moins mis en avant, le capital social contribue également à l'exploration des connaissances via les réseaux personnels de certains employés : *"Aussi on peut acquérir la nouvelle connaissance à la suite d'écrits, des correspondances, des séminaires et des foires mais aussi, d'une façon indirecte lors des rencontres informelles avec nos collègues de travail..."* (ingénieur d'études).

Par ailleurs, les nouvelles technologies permettent de s'affranchir en partie des barrières physiques pour tisser des liens avec des réseaux de pairs étrangers aux expertises complémentaires.

Cependant comme le souligne un directeur régional : *« en tant qu'entreprise publique, notre marge de manœuvre reste relativement limitée pour tisser des partenariats extérieurs d'ampleur, qu'ils soient avec des homologues étrangers ou bien avec le secteur privé national, mais rien ne nous a interdit de dynamiser grandement les échanges dans la sphère publique interne. Avec nos nombreuses filiales réparties sur tout le territoire national, mais aussi avec les universités et les centres de recherche et d'autres entreprises publiques »*. Un constat appuyé par le PDG de la société : *« Rien qu'au niveau du groupe Sonelgaz, combien de bonnes pratiques innovantes mériteraient d'être partagées via des séminaires inter-filiales thématiques ? »*.

Par ailleurs, un potentiel similaire existe avec les autorités locales selon le directeur régional : *« Nos points de contact sont quotidiens avec les services déconcentrés de l'Etat. Plutôt que de*

subir des demandes descendantes, soyons proactifs avec les wilayas pour coconstruire une véritable politique énergétique territoriale décroisée ».

Un autre axe de collaboration externe : les clients industriels. *« Nous sommes en train de nouer des partenariats durables avec nos principaux clients, afin d'optimiser non seulement leurs approvisionnements gaziers mais aussi leur efficacité énergétique en aval »* nous confie ce chargé d'études.

Nous constatons, qu'il existe quand même des partenariats d'ordre national. Que ce soit avec les autres entreprises publiques du secteur de l'énergie notamment leur principal fournisseur en gaz naturel « La Sonatrach », les collectivités locales ou les clients industriels, des opportunités sont là.

Comme l'avance un chef département : *« En nouant des collaborations plus étroites avec tous ces acteurs nationaux importants, notre entreprise pourrait enrichir considérablement son capital social interne. C'est-à-dire échanger plus de connaissances, de bonnes idées, de savoir-faire avec des partenaires de confiance autour de nous, par la signature des conventions, ou bien travailler main dans la main avec les wilayas pour adapter au mieux les projets gaziers aux besoins des régions. Ou encore conseiller nos gros clients industriels locaux pour qu'ils optimisent leur consommation d'énergie ».*

Un cadre dirigeant rajoute : *« En exploitant au maximum ces opportunités de coopération avec ces acteurs publics et privés en Algérie, notre entreprise consoliderait ses relations dans l'écosystème national. Tout cela pour mieux remplir notre mission essentielle : fournir du gaz aux meilleures conditions prix et qualité aux algériens ».*

En effet, derrière une façade de protection vis-à-vis de l'extérieur dictée par des considérations géostratégiques, cette analyse révèle que le capital social joue en réalité un rôle primordial au sein de cette entreprise nationale, en phase d'exploration des connaissances. Certes, les interactions directes nouées avec des partenaires techniques étrangers demeurent encore limitées, faisant persister un relatif "cloisonnement" des frontières organisationnelles hérité du passé.

Cependant, en interne, ce sont bien les réseaux informels tissés entre certains cadres audacieux et leurs homologues externes qui permettent de fertiliser le terreau des connaissances, en important des bribes de savoirs internationaux au bénéfice des équipes opérationnelles.

Qui plus est, le développement de coopérations étroites avec les filiales de la société, les collectivités locales ou encore certains clients stratégiques, révèle une intense circulation de bonnes pratiques au sein de cette société.

Pour synthétiser, cette analyse montre que malgré des rigidités réelles, cette entreprise détient des opportunités non négligeables d'accroître son agilité en matière d'exploration des connaissances.

On constate que les trois composantes du capital intellectuel jouent des rôles différenciés mais complémentaires lors de cette phase cruciale qu'est l'exploration de nouvelles connaissances externes, dans une configuration où le capital humain et organisationnel sont prédominants :

- **Le capital humain**, incarné dans les expertises et motivations individuelles des employés, constitue le socle central de cette quête, grâce aux experts qui orientent les pistes et aux profils proactifs qui repèrent des opportunités au gré de leurs réseaux. Cependant, la faible valorisation des initiatives individuelles par l'organisation bride une partie de ce potentiel.
- **Le capital organisationnel**, offre à la fois un cadre formalisé nécessaire par ses processus et ses instances de gouvernance, mais également un terreau beaucoup moins propice à l'innovation du fait d'une pression bureaucratique élevée. Un dualisme qu'une stratégie adaptée pourrait atténuer.
- Enfin, **le capital social**, longtemps négligé et cloisonné pour des raisons historiques, recèle des opportunités de développement aussi bien en interne qu'en externe, à condition de lever certains verrous culturels et politiques qui brident encore les dynamiques de réseau positives.

Aussi, nos observations révèlent que, dans l'entreprise étudiée, la dimension exploration peut jouer un rôle de stimulateur des composantes du capital intellectuel. En effet, lorsque l'organisation s'engage dans l'identification et l'acquisition de nouvelles connaissances externes (exploration), ce processus active simultanément le capital humain à travers l'apprentissage des employés, comme l'illustre ce témoignage : *"Quand on cherche de nouvelles connaissances à l'extérieur, nos équipes se forment en même temps, elles développent de nouvelles compétences"* (Un Chef de projet). Le capital organisationnel est également activé via l'adaptation des processus internes : *"La recherche de nouvelles solutions nous pousse à revoir nos méthodes de travail, nos procédures"* (Un Directeur de Région). Enfin, le capital social se trouve renforcé par l'intensification des interactions avec l'environnement externe, comme le souligne un répondant : *"Cette démarche nous oblige à multiplier les contacts, à développer notre réseau"*. Cette dynamique enrichit notre compréhension du rôle de l'exploration au-delà de sa fonction traditionnelle.

1.3.2 La transformation des connaissances externes : un défi révélateur d'un capital social à renforcer

1.3.2.1 Capital humain, du socle technique aux horizons managériaux

Afin de mieux assimiler certains techniques complexes, des "binômes d'expertise" pourraient être constitués, associant jeunes recrues et seniors expérimentés. Comme l'exprime ce manager : *"Le regard neuf de la jeunesse compléterait idéalement l'expertise approfondie des anciens"*.

De même, sur la phase de transformation, des trinômes mêlant profils techniques, gestionnaires et financiers permettraient d'appréhender plus finement les conditions de déploiement concret d'un projet. *"Les interactions entre ces cultures métiers différentes sont un vrai catalyseur"* nous confie un chef de projet.

Alors, s'ils sont incontournables sur le plan technique, les experts-métier peinent parfois à étendre leur influence auprès de profils managers. *"On se sent parfois peu écoutés, voire instrumentalisés"* regrette un ingénieur d'études. Un doute sur la portée réelle de leur leadership au sein de l'organisation.

Entre ces profils différents, l'enjeu est donc de réussir à fédérer l'ensemble des équipes autour de ces initiatives porteuses de transformation. Car comme le rappelle un directeur régional : *"la capacité d'assimilation et de transformation dépend grandement du degré d'implication de chacun. Pas seulement des experts, car, entre experts souverains et managers généralistes, le défi consiste à trouver le juste positionnement permettant à chacun d'apporter sa pierre, quels que soient son métier et son degré initial de compréhension des enjeux »*.

1.3.2.2 Capital organisationnel à la croisée d'héritages pesants et d'horizons retrouvés :

Sur le plan organisationnel, le recours à des « commissions pluridisciplinaires » et autres « réunions de travail collectives », permettant de confronter les regards et de faire dialoguer les métiers, de créer des espaces de fertilisation croisée propices à l'assimilation, comme le rajoute un directeur régional : *« ces réunions de travail concrétisent un processus d'assimilation et de tentation de mise en pratique de nos connaissances, on n'a pas le temps pour les transformer car ça répond déjà aux besoins que nous avons exprimés sur nos cahiers des charges »*.

Ces confrontations peuvent certes générer quelques tensions ou incompréhensions passagères, mais elles présentent également le mérite de ne pas éluder les différences de points de vue et d'ouvrir ainsi la voie à une forme d'assimilation croisée des enjeux entre fonctions. Dans ces sens, rajoute un chef de département : *« Ces délibérations collectives constituent également un moyen privilégié pour certains managers ou experts de peser sur les décisions, en appuyant le bien-fondé de telle ou telle initiative par le poids de leur légitimité professionnelle. »*

Néanmoins, quelques freins culturels liées à certaines habitudes de travail hérités du passé, mais aussi en profitant de situation de monopole public avec moins de pression concurrentielle, sont ancrés chez une partie du personnel et dans certains services. Cette culture rajoute un directeur régional : *« on a toujours fait comme ça et ça marche" peut freiner les nouvelles idées et les gros changements en interne »*.

Même si cette réticence au changement se comprend vu la situation de monopole, il faut l'accepter sans braquer les équipes. En prenant le temps d'expliquer pourquoi il est nécessaire aujourd'hui de moderniser certains modes de fonctionnement, comme l'explique une cheffe de division : *« en faisant évoluer les mentalités petit à petit plutôt que d'imposer des révolutions*

radicales du jour au lendemain. C'est comme ça qu'on évitera des blocages qui nuiraient à la performance de notre entreprise, essentielle pour fournir du gaz aux algériens. »

Mais ce même terreau culturel porte en lui de fortes exigences de qualité et un sens du service public qui constituent des atouts indéniables. *"Notre culture fait autant notre force que notre faiblesse"* résume ainsi un responsable RH. D'où l'enjeu d'une stratégie *"mettant en tension les héritages positifs et les rigidités, pour inventer un futur à la hauteur de notre mission gazière nationale"* poursuit-il.

1.3.2.3 Un potentiel d'ouverture et d'enrichissement sous-exploité :

À ce stade du processus d'absorption des connaissances, il est évident que la Sonelgaz Transport du Gaz dispose d'un éventail d'opportunités pour établir des collaborations fructueuses avec des acteurs clés de son écosystème, tels que des centres de recherche, des universités, des filiales du groupe Sonelgaz et des entreprises publiques confrontées à des défis similaires. Cependant, malgré ce potentiel, l'entreprise semble rencontrer des difficultés à capitaliser et à apprendre sur ces opportunités et à développer un capital social solide, pourtant essentiel à l'assimilation et à la transformation des connaissances.

Les témoignages recueillis auprès des employés dressent un constat sans appel : le cloisonnement du capital social persiste, entravant les échanges avec l'extérieur. Comme le souligne cet ingénieur d'études : *"Nous avons beau être une entreprise de premier plan, nos interactions avec des experts étrangers ou même des chercheurs locaux restent rares. C'est une occasion manquée de nous enrichir et de progresser."* Ce sentiment est partagé par une responsable administrative, qui déplore : *"En dehors de nos partenaires traditionnels, comme notre actionnaire principal ou nos fournisseurs historiques, nos relations externes sont quasi-inexistantes. Nous fonctionnons en vase clos."*

Ce cloisonnement du capital social est en décalage flagrant avec les discours officiels, qui prônent l'ouverture et la modernisation. Un chef de division avance : *"On nous parle d'innovation, de collaboration, mais dans les faits, nous restons enfermés dans nos silos. Les échanges avec l'extérieur sont plus un slogan qu'une réalité."* Cette contradiction entre les ambitions affichées et la réalité du terrain révèle des obstacles profonds, tant organisationnels que culturels, qui entravent le développement du capital social et, par conséquent, l'assimilation et la transformation des connaissances.

Même lorsque de rares opportunités de formation à l'étranger se présentent, les bénéficiaires peinent à susciter l'intérêt de leurs collègues pour partager les enseignements acquis. Un jeune cadre témoigne : *"J'ai eu la chance de suivre une formation de pointe dans un pays leader du secteur, mais à mon retour, j'ai eu toutes les peines du monde à transmettre ces connaissances à mes collègues. Ils semblaient peu réceptifs, voire indifférents."* Cet écueil met en lumière les défis liés à l'internalisation des connaissances puisées aux sources externes, un processus pourtant crucial pour la transformation et l'exploitation des connaissances au sein de l'entreprise.

Face à ce constat, une initiative prometteuse a récemment vu le jour dans cette entreprise : la constitution d'un vivier de chercheurs inter-filiales Sonelgaz, davantage connectés aux réseaux de recherche nationaux. Comme l'explique un membre de ce vivier : *"Nous essayons de créer des ponts entre notre entreprise et le monde de la recherche, car nous sommes convaincus que c'est en tissant des liens solides avec des experts externes que nous pourrions assimiler de nouvelles connaissances et les transformer en solutions innovantes pour notre activité."* Cette démarche volontariste témoigne d'une prise de conscience de l'importance du capital social dans le processus d'absorption des connaissances.

Cependant, pour que cette initiative porte ses fruits, il faudra surmonter les obstacles culturels et organisationnels profondément ancrés. Comme le souligne un responsable des ressources humaines : *"Nous devons faire évoluer nos mentalités et nos pratiques, en valorisant réellement le partage des connaissances et la collaboration. Cela passe par une transformation en profondeur de notre culture d'entreprise, mais aussi par la mise en place de processus et d'outils adaptés pour faciliter les échanges et l'exploitation des connaissances acquises de l'externe et savoir les conjuguer avec les connaissances internes de l'entreprise."*

En effet, le développement du capital social et l'optimisation de l'absorption des connaissances nécessiteront un engagement fort de la direction, une communication claire sur les enjeux et les bénéfices attendus, ainsi qu'une mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Comme le résume un responsable de la stratégie : *"Nous devons faire de l'ouverture et de la collaboration des leviers de performance et d'innovation. C'est en tissant des liens solides avec notre écosystème et en valorisant les savoirs acquis que nous pourrions relever les défis de notre secteur et assurer notre pérennité."*

En plaçant le développement du capital social et la gestion des connaissances au cœur de sa stratégie, la Sonelgaz Transport du Gaz pourra progressivement surmonter les obstacles liés à son contexte spécifique et libérer tout le potentiel de l'intelligence collective pour innover et se développer durablement. Comme le conclut un ingénieur optimiste : *"Nous avons toutes les cartes en main pour réussir, il nous faut maintenant oser le changement et nous ouvrir pleinement à notre environnement. C'est un défi passionnant qui nous attend, et je suis convaincu que nous saurons le relever ensemble."*

Au final, c'est donc avant tout de la capacité à combiner avec intelligence toutes les facettes de ce triptyque cognitif, que dépendra le succès de l'entreprise dans ses défis d'assimilation, de transformation, et in fine de pleine exploitation des richesses intellectuelles absorbées.

1.3.3 La synergie entre les composantes du capital intellectuel au service de l'exploitation des connaissances

1.3.3.1 Capital humain : Des expertises individuelles et collectives combinées pour une exploitation efficace des connaissances malgré les obstacles

L'exploitation des connaissances acquises et assimilées au sein de la Sonelgaz Transport du Gaz, entreprise publique algérienne, repose principalement sur le capital humain, à travers une mobilisation transversale des compétences, tant individuelles que collectives. Comme le souligne le PDG, *"je fais mobiliser l'ensemble de mon personnel, tout en travaillant en étroite coordination avec les directions régionales, qui sont responsables de la gestion, la maintenance et de l'exploitation du réseau gaziers dans leurs régions respectives"*. Cette conjugaison des expertises individuelles et collectives apparaît comme un facteur clé pour réussir la délicate phase de mise en pratique opérationnelle des connaissances acquises, dans le cadre de la mise en œuvre de nouveaux projets stratégiques pour l'entreprise.

Cependant, cette exploitation des connaissances se heurte parfois à des difficultés réelles, comme le manque de ressources ou de compétences spécifiques. Un responsable de projet témoigne : *"Nous avons acquis de nouvelles connaissances lors de formations, mais leur application concrète dans nos projets nécessite des outils et des équipements dont nous ne disposons pas toujours en interne, faute de budget suffisant"*. Ce constat est partagé par un ingénieur d'études : *"Certaines expertises pointues, notamment dans le domaine du digital, font encore défaut au sein de notre organisation. Nous devons alors faire appel à des prestataires externes, ce qui peut ralentir la mise en œuvre des projets basés sur les nouvelles connaissances acquises"*. Un chef de projet rajoute : *« je vous donne un exemple, depuis des années, notre entreprise peine à développer une expertise interne pour l'inspection de nos canalisations par outils intelligents. Malgré des interventions répétées, nous restons dépendants d'entreprises étrangères pour cette opération critique. Ces prestataires externes réalisent le travail mais repartent systématiquement sans que nos employés n'aient réellement acquis ou capitalisé le savoir-faire nécessaire. Cette situation perpétue notre dépendance technique et freine le développement de compétences stratégiques au sein de notre organisation."*

1.3.3.2 Vers une culture de la collaboration et du partage des connaissances : Le défi du capital social à la Sonelgaz Transport du Gaz

Si le capital humain joue un rôle prépondérant dans l'exploitation des connaissances, le capital social apparaît comme un levier complémentaire essentiel pour favoriser le partage et la diffusion des savoirs au sein de l'organisation, dans une optique de collaboration transversale. La valorisation des individus détenteurs de connaissances clés et leur mise en réseau apparaît ainsi comme un enjeu majeur pour faciliter l'exploitation collective des connaissances dans le cadre des projets.

Toutefois, ce partage et cette diffusion des connaissances se heurtent parfois à des résistances culturelles et organisationnelles. Un chef de département confie : *"Certains collaborateurs peuvent percevoir la mise en avant des 'experts' comme une forme de favoritisme, suscitant des jalousies et des tensions au sein des équipes projet"*. Un autre responsable abonde : *"La culture du partage et de la collaboration n'est pas encore ancrée dans nos habitudes de travail. Certains ont tendance à garder leurs connaissances pour eux, par crainte de perdre leur avantage compétitif individuel, ce qui peut entraver l'exploitation collective des savoirs dans nos projets"*.

1.3.3.3 Le capital organisationnel : Un levier stratégique face aux défis structurels de l'exploitation des connaissances

Si le capital humain et le capital social sont essentiels à l'exploitation des connaissances, c'est le capital organisationnel qui permet d'en assurer la pérennité et l'ancrage dans les pratiques de l'organisation, pour une exploitation durable dans le cadre des projets actuels et futurs. Cela passe notamment par la formalisation des connaissances acquises, leur intégration dans les processus et outils de l'entreprise, et la mise en place de formations permettant leur transmission et leur actualisation.

Néanmoins, cet ancrage organisationnel des connaissances peut se heurter à des lourdeurs administratives et à des contraintes réglementaires. Un chef département études et développement témoigne : *"Nous devons souvent naviguer entre les exigences de réactivité et d'agilité qu'implique l'exploitation de nouvelles connaissances dans nos projets, et les procédures de validation et de contrôle propres à notre statut d'entreprise publique. Cela peut générer des délais et des frustrations"*. Un autre manager renchérit : *"L'évolution de nos modes de pilotage et de prise de décision pour intégrer les nouvelles connaissances nécessite parfois des arbitrages au plus haut niveau, voire des modifications réglementaires. Nous ne pouvons pas toujours avancer au rythme souhaité"*.

Par ailleurs, l'adaptation des systèmes d'information et de gestion pour permettre une exploitation optimale des connaissances peut également se révéler complexe et coûteuse, comme le souligne un directeur des systèmes d'information : *"L'intégration des nouvelles connaissances et des indicateurs associés dans nos systèmes existants nécessite des développements informatiques conséquents, pour lesquels nous ne disposons pas toujours des ressources et des compétences en interne. Cela peut retarder leur exploitation dans le cadre de nos projets"*.

En conclusion, l'exploitation des connaissances au sein de la Sonelgaz Transport du Gaz s'articule autour d'une synergie des composantes du capital intellectuel, catalysée par les impératifs de réussite des projets stratégiques. En effet, c'est la nécessité de concrétiser ces projets qui pousse les managers à mobiliser et à stimuler l'ensemble des facettes du capital intellectuel de manière coordonnée. Si cette exploitation est porteuse de nombreuses opportunités, elle se heurte néanmoins à des difficultés réelles, qu'elles soient liées aux ressources, aux compétences, à la culture d'entreprise, aux contraintes administratives et réglementaires ou encore aux systèmes d'information.

Comme le souligne le PDG de la société : *"La clé du succès réside dans notre capacité à surmonter ces obstacles, en mobilisant l'intelligence collective et en cultivant une véritable culture du partage et de la collaboration, tout en composant avec les réalités et les contraintes propres à notre environnement public. C'est un défi passionnant, qui nécessite une vision stratégique claire, une forte implication de tous les acteurs, et une agilité organisationnelle pour adapter nos modes de fonctionnement à l'exploitation de ces nouvelles connaissances"*.

1.4 Les pratiques RH comme piste d'amélioration de la capacité d'absorption :

1.4.1 Exploration des connaissances et pratiques RH : entre volontarisme et contraintes bureaucratiques

L'exploration des connaissances révèle le besoin de gérer le capital humain en premier rang d'après le résultat d'analyse de la section précédente de notre chapitre, d'où l'importance de la gestion des ressources humaine mise en lumière. Or, le système RH de l'entreprise étudiée semble avant tout miser sur le développement de la diversité des connaissances des employés. Ainsi, au-delà des recrutements : *« des formations à la fois techniques, mais également de toute nature »* sont déployées selon le directeur RH. Qui plus est, ce système RH agit sur *« l'organisation du travail », la faisant « évoluer au fil du temps pour offrir aux employés l'opportunité d'élargir leurs champs de connaissances »*, rajoute un directeur RH.

« Cet effort de diversification des compétences déployé s'inscrit en cohérence avec la stratégie globale du groupe Sonelgaz visant », selon les termes du PDG de la société, à "trouver des personnes aux connaissances variées et complémentaires".

Les cadres dirigeants soulignent l'importance d'adapter et faire évoluer les pratiques RH aux ressources disponibles et aux objectifs de l'entreprise, faisant le lien entre la stratégie de l'entreprise, ses besoins d'exploration en informations et leur collecte. Le chef du département Maintenance mentionne : *« en fonction des projets, j'ai déjà en tête quelle employé choisir, pour satisfaire mon besoin en information, tout en attestant la variété des profils, et la difficulté de la tâche, car on ne dispose pas d'outils tangibles de motivation, ça se limite à une prime trimestrielle de rendement individuel (PRI), qui est souvent liée aux tâches quotidiennes de l'employé »*. Cette citation illustre l'effort d'adaptation des pratiques RH en fonction des besoins spécifiques de chaque projet, tout en pointant du doigt les limites des incitations financières comme unique vecteur de motivation.

Cependant, ce volontarisme affiché semble se limiter au développement de connaissances « utiles », sans véritablement encourager ou valoriser la créativité des employés en tant que telle.

Or, comme le souligne un directeur de région, *« les idées brillantes pour améliorer des projets ou même la technologie émergent bien souvent de collaborateurs proactifs »*.

Dès lors, en l'absence de *« vrai pratiques RH permettant l'épanouissement et l'évolution de l'employé dans son travail, le système actuel bride les capacités d'innovation individuelles »* ajoute un interlocuteur. Qui plus est, au-delà des discours, les pratiques motivationnelles concrètes font défaut, *« les outils tangibles de motivation »* étant réduits à *« une prime trimestrielle de rendement individuel »*, rajoute un Chef Division.

Par ailleurs, la question de l'articulation entre connaissances individuelles et collectives semble un angle mort du système RH actuel : *« Une focalisation exclusive sur le savoir détenu par chaque employé ne permet pas de tirer pleinement profit du potentiel cognitif existant »* dit un interlocuteur.

Pourtant, les pratiques de partage pourraient utilement fertiliser ce terreau de compétences éparses. Comme le résume ce responsable RH : « *Une fois la connaissance acquise elle doit être communiquer et partagée avec l'ensemble des cadres de l'entreprise* ». Ce manager résume : « *Il faut encourager le personnel à travailler d'une façon collective, même lors de l'exploration des connaissances* ».

1.4.1.1 Des formations inadaptées malgré leur diversité :

La formation intensive, au-delà du recrutement, est citée comme un levier majeur pour satisfaire les besoins urgents en compétences. « *Des formations à la fois techniques, mais également de toute nature : formation managériale, de management opérationnel, sur une langue étrangère, communication interpersonnels...etc.* », partage un chef de division développement. L'organisation du travail évolue également pour permettre aux employés d'élargir leurs champs de connaissances, soulignant l'importance d'une approche holistique envers le développement des compétences.

Pour autant, rares sont les témoignages faisant état de formations réellement inspirantes et sources de montée en compétences significative pour le personnel. Au-delà des discours convenus sur l'excellence, la plupart des formations semblent relever d'une logique quantitative bien plus que qualitative, comme le résume ce manager : « *Globalement oui, mais ce processus doit être discipliné. On est dans une logique de quantité plutôt que de qualité* ».

Par ailleurs, plusieurs cadres soulignent un désalignement fréquent entre les contenus proposés et les réalités opérationnelles rencontrées dans l'exercice des missions. Un responsable technique regrette ainsi que « *les formations ne reflètent pas les vrais besoins et réalités du terrain, elles sont souvent théoriques et éloignées des métiers de chaque employé* ».

1.4.1.2 Un impensé : l'acquisition informelle des connaissances :

Si les cursus de formation formels sont mis en avant, l'acquisition de connaissances par des modalités plus informelles ou non académiques semble avoir été peu pensée dans les pratiques RH déployées.

Pourtant, comme le rappelle un ingénieur d'études, « *les réunions de partage d'expérience entre collègues, les visites à des foires nationales sont très enrichissantes, elles permettent de capter des informations inédites et complémentaires par rapport aux formations catalogues* ». Un constat que prolonge cet ingénieur : « *les moments les plus instructifs pour moi, sont souvent les discussions de couloir ou près de la machine à café, c'est difficile à formaliser mais le retour d'expérience joue à plein* ».

Aussi, la création de liens faibles, souvent de manière informelle, est cruciale pour l'exploration des connaissances. Une cheffe département note : « *Il nous arrive de travailler avec des gens de l'extérieur, des liens sont créés, mais ils sont temporaires, c'est-à-dire qu'ils sont liés à la durée du projet* ». Cette approche renforce l'idée que la diversité des relations et la confiance

basée sur la compétence et l'expérience sont essentielles pour accéder à des connaissances variées et faciliter leur intégration.

Dès lors, un enjeu consiste à mieux reconnaître et valoriser ces moments d'apprentissages informels qui constituent une source majeure d'exploration de connaissances au sein de l'organisation.

1.4.1.2 La créativité individuelle, grande oubliée des dispositifs RH

Au-delà, nos entretiens révèlent un angle mort criant des politiques RH quant à la stimulation de l'innovation et de la créativité individuelle en tant que moteurs d'exploration des connaissances nouvelles. Car rares sont les dispositifs concrets visant à détecter, encourager et récompenser les initiatives innovantes. Comme le regrette ce chef de projet, *"le système ne valorise pas assez ceux qui sortent des sentiers battus et prennent des risques, or ce sont eux qui apportent les idées neuves"*.

Un constat appuyé par un directeur régional : *"Mis à part le discours convenu du top management sur l'innovation, on ne voit pas de mécanismes tangibles pour primer ceux qui font réellement bouger les lignes chez nous"*. Une carence d'autant plus dommageable que le terreau de compétences techniques existe bel et bien.

1.4.1.3 Le paradoxe de gestion des ressources humaines : entre discours d'excellence et réalités du terrain

Au-delà des discours officiels mettant en avant le développement des compétences comme moteur des parcours professionnels, nos entretiens ont également révélé des travers récurrents nuisant aux dynamiques de progrès.

Ainsi, le népotisme et le copinage semblent jouer à plein dans un certain nombre de décisions liées aux carrières, comme le résume ce cadre : *"Les promotions et l'accès aux postes de responsabilité dépendent trop souvent de la proximité qu'on entretient avec les décideurs, même quand la compétence n'y est pas"*.

Par ailleurs, la puissance des organisations syndicales paralyse bien souvent toute velléité de faire évoluer certaines pratiques obsolètes. Un chargé d'études témoigne : *"dès qu'on essaye de changer quelque chose, les syndicats crient au scandale et la direction plie par crainte de longs conflits sociaux, du coup rien ne bouge"*.

Là encore, ces réalités souterraines pourtant connues de tous ne semblent pas prises en compte dans le système RH, bridant de fait toute perspective d'amélioration sur le long terme.

Enfin, L'analyse des entretiens menés avec les cadres dirigeants de la sonelgaz transport du gaz révèle une image complexe des pratiques de gestion des ressources humaines (RH) alignées sur l'exploration de connaissances.

Malgré les efforts déployés, les pratiques RH font face à des défis significatifs. La rémunération, souvent le seul facteur de motivation cité, ne reflète pas adéquatement l'effort, la compétence, et la contribution des employés à l'acquisition de connaissances. De plus, le système de promotion semble être influencé par des critères sociaux et relationnels, ce qui peut entraver la méritocratie et la motivation basée sur la performance et la compétence.

L'adaptation des pratiques RH à l'étape d'exploration des connaissances est essentielle pour répondre aux besoins spécifiques des employés et de l'organisation. Comme le soulignent les verbatim, cette adaptation nécessite une gestion flexible et créative des ressources humaines, capable de valoriser la diversité des profils et de stimuler l'engagement des employés à travers des mécanismes de motivation adaptés.

En somme, derrière un discours volontariste sur l'acquisition de compétences diverses, le système RH observé peine à valoriser la créativité individuelle et l'intelligence collective qui pourraient permettre une réelle montée en maturité cognitive de l'organisation.

1.4.2 Pratiques RH facilitant la transformation des connaissances

1.4.2.1 La Formation et la communication pour combiner les connaissances :

Dans l'optique de conjuguer les compétences complémentaires des employés lors des phases d'assimilation et de transformation des connaissances, deux leviers principaux sont activés au sein de la Sonelgaz transport du gaz : la formation ainsi que la communication interne.

Comme l'explique ce responsable RH, *"l'équipe de projet peut suivre une formation additionnelle en interne ou auprès d'un partenaire externe lorsque cela est nécessaire pour maîtriser certaines informations, technologies complexes"*.

Par ailleurs, au-delà des aspects purement techniques, l'accent est également mis sur les échanges réguliers entre équipes lors de séances de travail collectives. L'objectif de ce dialogue permanent est de réconcilier des univers professionnels potentiellement éloignés au départ.

C'est en conjuguant ces actions et en favorisant une communication inter-métiers fluide que l'organisation vise à constituer des *"équipes intégrées capables de créer des synergies entre les différentes expertises"*, ajoute un directeur technique.

En effet, comme le relève ce manager : *« il faut assurer une gestion rigoureuse des équipes de projet pour permettre une véritable assimilation croisée, et non simplement juxtaposée, des nouvelles connaissances »*.

L'entreprise met en place des dispositifs variés (communication, réunions, création d'équipes de projet, formation) pour développer une capacité de coordination efficace entre les différents profils au sein des équipes projet. Le but est de combiner diverses formes de connaissances, favorisant ainsi une intégration efficace des connaissances acquises. Pour autant, les cloisonnements hérités semblent encore freiner ce travail de fertilisation mutuelle, qui se limite

souvent aux contours du projet concerné. Un responsable de district regrette que *"les connaissances ont du mal à diffuser au-delà des équipes directement impliquées"*.

Dès lors, un directeur régional propose de : *« mettre à plat certains enjeux de pouvoir et trouver les points de convergence apparaissent comme des conditions incontournables pour transformer ces micro-dynamiques positives en véritable élan collectif »*.

1.4.2.2 Une reconnaissance à la hauteur des enjeux :

Ainsi, un chef de projet souligne avec justesse que *"au-delà des aspects financiers, la reconnaissance profonde du travail accompli est fondamentale pour maintenir la motivation des équipes sur le long terme"*. Il continue en précisant *"qu'un petit mot personnalisé du chef valorisant les efforts lors de l'assimilation de nouvelles normes techniques compte triple par rapport à une prime standardisée (PRI)"*.

Cette attente forte de marques de reconnaissance à la hauteur des enjeux semble insuffisamment comblée actuellement. Pourtant, comme le résume le directeur des Ressources Humaines, *"c'est la condition pour ne pas voir ces compétences stratégiques nous filer entre les doigts"*.

Par ailleurs, la plupart des personnes interrogées montrent un fort attachement à leur domaine d'expertise et à leur capacité à toujours progresser dans leur maîtrise de celui-ci. Un chef département exploitation l'exprime en ces mots : *"Mon moteur principal est de devenir une référence internationale dans ma discipline technico-scientifique liée au transport du gaz naturel"*.

Dès lors, reconnaître et valoriser ce sentiment d'appartenance à un collectif de métier, garant de l'assimilation des connaissances à la pointe dans le secteur gazier, pourrait constituer un puissant vecteur d'engagement. *"Il nous faut des insignes dignes de ce nom pour nos différents corps de métiers, au même titre que les grandes entreprises"* avance ainsi un chef département études et développement.

1.4.2.3 Entre espoirs d'évolution et crainte de l'immobilisme

Ainsi, lorsqu'un ingénieur d'études évoque que *"la rémunération n'est pas flexible"*, au-delà du simple constat factuel, on peut percevoir la frustration sous-jacente de se voir entravé dans ses perspectives d'évolution par le poids de décisions descendantes subies.

La rémunération, bien que décrite comme non flexible, est implicitement reconnue comme un facteur de motivation important. Cependant, il est à noter que les pratiques de motivation ne se limitent pas à la rémunération mais s'étendent à la reconnaissance du mérite et à la promotion automatique annuelle suite à un système d'évaluation au sein de l'entreprise, soulignant ainsi la complexité de la gestion des incitations dans le cadre de l'assimilation et de la transformation des connaissances. Surtout dans un contexte où *"des formations à la fois techniques, mais également de toute nature"* pourraient justement ouvrir des horizons épanouissants.

De la même manière, lorsqu'un autre interlocuteur souligne que la formation proposée ne reflète pas les "vrais besoins et réalités du terrain".

Une dimension assez peu présente dans les systèmes RH traditionnels, plus enclins à déployer des outils génériques qu'à nourrir les motivations intrinsèques dans cette entreprise.

1.5 L'évolution des pratiques RH dans l'exploitation des connaissances : entre volontarisme stratégique et limites opérationnelles

L'analyse approfondie des entretiens réalisés avec les managers de la Sonelgaz Transport du Gaz révèle un rôle essentiel des pratiques de gestion des ressources humaines dans l'exploitation des connaissances au sein de cette entreprise stratégique du secteur énergétique algérien. En se focalisant sur l'intégration de la formation, les mutations internes et externes, ainsi que la rémunération, cette étude met en lumière la manière dont ces pratiques RH facilitent le partage et l'application des connaissances.

La formation apparaît comme un pilier fondamental pour l'exploitation des connaissances. L'entreprise s'investit dans un accompagnement continu de son personnel à travers toutes les phases des projets, reflétant ainsi une volonté d'investir dans le développement perpétuel des compétences. Comme le souligne le chef de division du développement des RH, « *Nous accompagnons notre personnel à tous les niveaux du projet, même à la phase de la mise en œuvre si nécessaire* », illustrant l'importance accordée à la formation continue. Cet accent mis sur le développement des compétences individuelles et collectives traduit une orientation stratégique visant à répondre aux besoins ressentis à tous les niveaux de l'organisation, comme en témoigne ce directeur des ressources humaines : « *Nous accompagnons notre personnel à tous les niveaux du projet* ». Cette déclaration, empreinte d'un engagement fort, laisse transparaître une volonté de valoriser le capital humain et de favoriser l'épanouissement professionnel des collaborateurs.

Parallèlement, les mutations internes et externes sont utilisées de manière stratégique comme un levier de dynamisme dans l'exploitation des connaissances. Cette approche favorise le transfert de connaissances tacites et explicites, en combinant l'expérience des employés anciens avec les connaissances apportées par les nouveaux venus. Ce processus enrichit la base de connaissances de l'entreprise et stimule l'innovation. Un responsable précise : « *Pour favoriser le transfert et le développement des compétences, nous associons les nouveaux et les anciens employés* », mettant en avant l'importance de cette synergie.

Cependant, il convient de noter que certaines actions de mutations ne sont pas toujours fondées sur des considérations stratégiques liées à l'exploitation des connaissances, mais résultent principalement d'un processus de réorganisation initié par le groupe Sonelgaz en 2023. Cette réorganisation a conduit à la fusion et à la cessation d'activité de plusieurs filiales, entraînant des mouvements de personnel non nécessairement alignés avec les objectifs de gestion des connaissances. Comme le souligne un chef de district : « *Avec la réorganisation du groupe, nous avons dû gérer des transferts de personnel entre filiales qui ne répondaient pas toujours*

à une logique de développement des compétences, mais plutôt à une nécessité de redéploiement des effectifs ».

Malgré ces contraintes conjoncturelles, la déclaration du responsable précédemment citée souligne la volonté de l'entreprise de créer un environnement propice à l'échange et au partage des connaissances, en valorisant la complémentarité des profils et des expériences. En effet, même dans ce contexte de réorganisation, la Sonelgaz Transport du Gaz s'efforce de tirer parti de ces mouvements de personnel pour favoriser la collaboration intergénérationnelle et stimuler le transfert des connaissances. Comme le souligne un directeur régional : *« Nous essayons de transformer ces contraintes en opportunités, en encourageant les collaborateurs nouvellement intégrés à apporter un regard neuf et à partager leurs expériences passées, tout en valorisant l'expertise des anciens qui peuvent transmettre les clés de la réussite ».*

Cette capacité à naviguer entre les écueils d'une réorganisation subie et la préservation d'une dynamique d'exploitation des connaissances témoigne de la résilience de la Sonelgaz Transport du Gaz dans sa quête d'optimisation de son capital intellectuel. Elle illustre également la complexité des enjeux de gestion des ressources humaines dans un environnement en constante évolution, où l'anticipation et l'adaptation sont des clés essentielles pour maintenir le cap stratégique tout en composant avec les réalités du terrain.

À ce stade du processus d'absorption des connaissances, nous avons constaté que la politique de rémunération offre une certaine flexibilité, que nous n'avons pas constatée lors des premiers stades. L'octroi de primes exceptionnelles pour des réalisations critiques dans les projets reconnaît et valorise les contributions significatives. Un responsable RH partage : *« La rémunération, à ce stade, s'ouvre un peu à une certaine flexibilité, permettant l'octroi d'une prime exceptionnelle collective sur décision de notre PDG filiale »*, illustrant l'approche adaptative de l'entreprise en matière de motivation. Cette flexibilité de la rémunération, permettant l'attribution de primes collectives, souligne l'importance de la réussite collective dans la réalisation des objectifs stratégiques. Cependant, cette déclaration laisse également entrevoir une certaine prudence dans l'attribution de ces primes, soumise à la décision du PDG, révélant peut-être une volonté de maîtriser les coûts et de récompenser de manière ciblée les performances exceptionnelles.

Malgré ce volontarisme affiché au plus haut niveau, la mise en application optimale de cette stratégie intégratrice proactive semble parfois se heurter à des défis opérationnels. Comme le souligne ce chef de projet, *"il faut bien avouer qu'entre les ambitions de notre PDG en termes de stratégie RH et ce qui nous revient sur le terrain, il y a un gap qu'il conviendrait de réduire"*. Cette déclaration révèle un décalage perçu entre les intentions stratégiques et leur traduction concrète sur le terrain, suggérant des difficultés dans la diffusion et l'appropriation de ces orientations à tous les niveaux de l'organisation. Un responsable abonde dans ce sens en précisant *"qu'à l'exception des métiers techniques où là oui, les plans de montée en compétences jouent à plein, pour toute la partie support nous sommes rarement conviés à ces fameux exercices de gestion prévisionnelle des emplois et compétences"*. Ce témoignage met en lumière une disparité dans l'accès aux dispositifs de développement des compétences, les fonctions

support semblant moins intégrées dans ces démarches, ce qui peut générer un sentiment d'iniquité et freiner l'adhésion collective à la stratégie RH.

Ces constats révèlent le défi inhérent à la transformation graduelle des mentalités et à l'alignement culturel de toutes les strates de l'organisation vers cet idéal de performance porté par le top management. Il s'agit de favoriser l'appropriation collective d'une vision du progrès, en connectant mieux ce dessein global aux réalités tangibles rencontrées au sein des équipes. Comme le confie un responsable système d'information, *"il faut réussir à donner du sens à ces changements, montrer en quoi ils peuvent améliorer concrètement le quotidien de chacun, sinon cela reste des concepts abstraits difficiles à appréhender"*.

Plutôt que de simplement "déployer" une stratégie RH conçue depuis les sommets de la structure, il s'agirait de co-construire avec les équipes élargies le récit collectif dont cette organisation a besoin pour mobiliser toutes ses énergies latentes au service de défis méritant incontestablement des efforts conjoncturels. Comme le suggère ce responsable de la communication, *"il faut impliquer davantage les collaborateurs dans la définition et la mise en œuvre de ces stratégies, les rendre acteurs du changement plutôt que simples exécutants"*. Cette perspective invite à repenser les modes d'élaboration et de diffusion de la stratégie RH, en favorisant des approches plus participatives et ascendantes, afin de susciter une adhésion plus forte et une appropriation plus rapide des enjeux par les équipes.

En interrogeant les non-dits des discours lisses, en réinterrogeant le sens attribué à la formation et en clarifiant les finalités et responsabilités, une analyse lucide permettrait de mieux comprendre les intentions et les défis réels rencontrés par les différentes parties prenantes dans la mise en œuvre de ces pratiques RH au service de l'exploitation des connaissances. Comme le résume ce directeur des ressources humaines, *"il nous faut sans cesse questionner nos pratiques, les adapter à l'évolution de notre environnement et aux attentes de nos collaborateurs, c'est un travail d'équilibriste permanent mais indispensable pour rester en phase avec les réalités du terrain"*. Cette réflexion invite à une remise en question régulière des dispositifs RH, pour s'assurer de leur pertinence et de leur efficacité dans un contexte en constante évolution.

En conclusion, l'étude des pratiques RH à la Sonelgaz Transport du Gaz illustre leur importance fondamentale dans la facilitation de l'exploitation des connaissances. Elle met en évidence la nécessité d'approches RH intégrées, où la formation, la mobilité du personnel et une politique de rémunération flexible constituent des leviers stratégiques pour une efficacité organisationnelle. Cependant, elle souligne également les défis inhérents à l'alignement culturel et à l'appropriation collective de cette stratégie à tous les niveaux de l'organisation, invitant à une réflexion sur les moyens de co-construire un récit mobilisateur au service de la performance de l'entreprise. Comme le conclut ce responsable de la stratégie, *"c'est en conjuguant vision stratégique et écoute du terrain que nous parviendrons à faire de nos pratiques RH de véritables leviers de transformation et de compétitivité"*. Cette synthèse rappelle l'enjeu d'une GRH agile et adaptative, capable de s'ajuster en permanence aux évolutions internes et externes pour maintenir son rôle stratégique au service de la performance globale de l'entreprise.

Après avoir synthétisé les résultats de notre étude empirique, nous allons nous pencher dans la prochaine section sur la discussion de ces résultats à la lumière des propositions de recherche.

Section 2. Tentative de tester les propositions de recherche

Dans le cadre de notre recherche, nous avons mené une analyse approfondie des résultats empiriques, qui a permis de mettre en lumière les tendances clés en matière de perception et d'absorption des connaissances au sein de l'organisation étudiée. Cette démarche nous a conduits à explorer le rôle spécifique joué par chaque composante du capital intellectuel aux différents stades du processus d'absorption, tout en examinant de manière fine les pratiques de management des ressources humaines mobilisées à chaque étape.

Au fil de notre analyse, nous avons pu identifier des points de convergence significatifs avec les enseignements de la littérature existante, confirmant ainsi la pertinence de certains modèles théoriques pour appréhender les dynamiques observées sur le terrain. Cependant, notre étude a également révélé des spécificités propres au contexte de l'organisation étudiée, invitant à nuancer ou à enrichir les cadres d'analyse existants pour mieux rendre compte de la complexité des réalités empiriques.

Afin d'approfondir ces réflexions, nous structurerons la présente section en trois temps. Dans un premier temps, nous passerons au crible les propositions de recherche formulées à l'issue de notre revue de littérature, pour en éprouver la validité à l'aune des résultats obtenus.

Dans un second temps, nous discuterons de manière plus globale les principaux apports de notre étude, en nous attachant à apporter des réponses aux questions de recherche qui ont guidé notre démarche. Ce sera l'occasion de dégager les contributions clés de notre travail, tant sur le plan théorique que méthodologique ou empirique, et d'en souligner la portée pour la compréhension des phénomènes étudiés.

Enfin, dans un troisième temps, nous nous attacherons à mettre en lumière les implications managériales de notre recherche, en identifiant les leviers d'action concrets qui peuvent en être tirés pour optimiser les pratiques de gestion des connaissances et de développement de la capacité d'absorption dans les organisations. Cette réflexion nous conduira à formuler des recommandations opérationnelles à destination des praticiens, en vue de favoriser la diffusion et l'appropriation des résultats de notre étude dans les sphères professionnelles.

Au travers de cette discussion structurée, notre ambition est de proposer une lecture à la fois rigoureuse et stimulante de nos résultats, en articulant étroitement les dimensions théoriques et empiriques de notre recherche. Il s'agit ainsi de contribuer au débat scientifique sur les déterminants de l'absorption des connaissances, tout en dégagant des pistes d'action concrètes pour renforcer les capacités d'apprentissage et d'innovation des organisations publiques Algériennes.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons élaboré un ensemble de propositions théoriques. Ces propositions, ancrées dans notre revue de littérature, visent à explorer les liens potentiels entre les pratiques de gestion des ressources humaines, les composantes du capital intellectuel

et les stades de capacité d'absorption des connaissances au sein de l'entreprise faisant le cas de notre étude.

Nous avons structuré ces propositions autour de trois axes majeurs : la perception des différents stades de la capacité d'absorption des connaissances et les composantes du capital intellectuel, le rôle du capital intellectuel (humain, social et organisationnel) et le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines.

La première proposition **(P1)** postule que **le processus de capacité d'absorption est socialement ancré et que son existence dépend des acteurs et du contexte organisationnel dans lequel leurs multiples interactions prennent place.**

Ensuite, trois propositions **(P2, P3, P4)** se focalisent sur les liens entre les composantes du capital intellectuel et les stades de la capacité d'absorption. Nous suggérons que le capital humain facilite les stades amont **(P2)**, le capital organisationnel impacte les processus internes de transformation **(P3)** et le capital social facilite le partage et l'exploitation des connaissances **(P4)**.

Enfin, trois propositions **(P5, P6, P7)** s'intéressent à l'évolution des pratiques RH selon les différents stades de la capacité d'absorption. Nous proposons d'explorer comment les pratiques de recrutement, de formation et de réseautage accompagne l'exploration des connaissances **(P5)**, comment les pratiques de formation, de mobilité interne et de flexibilité organisationnelle affectent l'assimilation et la transformation **(P6)**, et dans quelle mesure les pratiques d'habilitation, de diversité des profils et d'incitation renforcent l'exploitation des connaissances **(P7)**.

L'objectif de notre étude empirique est de confronter ces propositions théoriques aux réalités du terrain, en analysant les données collectées à la lumière des résultats obtenus dans le cadre de l'étude réalisée par Nekka et Aribi (2017) et (2022). Cette démarche nous permettra d'affiner notre compréhension des facteurs favorisant ou entravant la capacité d'absorption des connaissances dans le contexte de la Sonelgaz transport du gaz.

2.1 La capacité d'absorption des connaissances à la Sonelgaz transport du gaz : une réalité multidimensionnelle et socialement construite

Notre première proposition de recherche (P1) postule que la capacité d'absorption des connaissances est socialement construite à partir des interactions des acteurs au sein d'un contexte organisationnel donné. L'analyse des données recueillies auprès des managers de Sonelgaz Transport du Gaz tend à confirmer cette proposition, tout en apportant des nuances et des enrichissements importantes.

Tout d'abord, les verbatims recueillis révèlent une compréhension multidimensionnelle de la CAC chez les managers interrogés. Loin de se réduire à la simple "acquisition" de

connaissances externes, cette capacité est appréhendée comme "l'aptitude à rechercher et utiliser la connaissance ", à "maîtriser les procédures de gestion des connaissances".

Cette vision rejoint la définition proposée par Lane et al. (2006), qui conceptualisent la CAC comme un processus en trois étapes : l'exploration (reconnaissance et acquisition des connaissances), la transformation (assimilation et maintien des connaissances), et l'exploitation (application des connaissances). Les managers de Sonelgaz semblent appréhender la CAC de manière similaire, comme un processus dynamique impliquant des flux interactifs entre ces différentes phases, plutôt que comme une séquence linéaire d'étapes.

Cependant, l'analyse détaillée des entretiens montre que les différents stades de ce processus ne sont pas toujours explicitement distingués ni pleinement compris par les managers. Si la plupart évoquent les activités d'exploration et d'exploitation des connaissances, l'étape intermédiaire de transformation apparaît moins claire dans leurs discours. Certains répondants semblent notamment peu conscients de l'existence ou de l'importance de la phase de transformation, consistant à combiner les nouvelles connaissances avec les connaissances préexistantes pour les adapter aux spécificités de l'entreprise.

Cette relative méconnaissance de la dimension de transformation peut s'expliquer par la nature souvent tacite et diffuse de ce processus de "digestion" créative des apports externes, moins visible que les phases amont d'exploration ou aval d'exploitation. Elle invite en tout cas à renforcer la sensibilisation des managers aux enjeux critiques de cette étape pour la pleine appropriation des connaissances au sein de la Sonelgaz.

Au-delà, les entretiens font apparaître une vision plus "intégrative" que purement "séquentielle" de la CAC chez les managers. De nombreux répondants évoquent ainsi les allers-retours et chevauchements constants entre les différents stades du processus, plutôt qu'un enchaînement linéaire et automatique. Cette perception d'une CAC "dynamique et interactive" rejoint les travaux théoriques critiquant les modèles purement séquentiels (Lane et al., 2006 ; Todorova & Durisin, 2007 ; Patterson et Ambrosini, 2015 ; Aribi et Dupouët ; 2016). Elle souligne combien les différentes dimensions de l'absorption s'entremêlent et se nourrissent mutuellement au gré des expérimentations et ajustements des acteurs, loin d'un processus mécanique et prédéterminé.

Par ailleurs, les managers de Sonelgaz mettent fortement l'accent sur le caractère à la fois individuel et collectif de la CAC. Ils soulignent l'importance des compétences et motivations personnelles, mais insistent aussi sur le rôle clé des dynamiques sociales de partage et de création de sens. Cette perception d'une capacité profondément "socio-cognitive" fait directement écho aux approches "basées sur les pratiques" de l'apprentissage organisationnel.

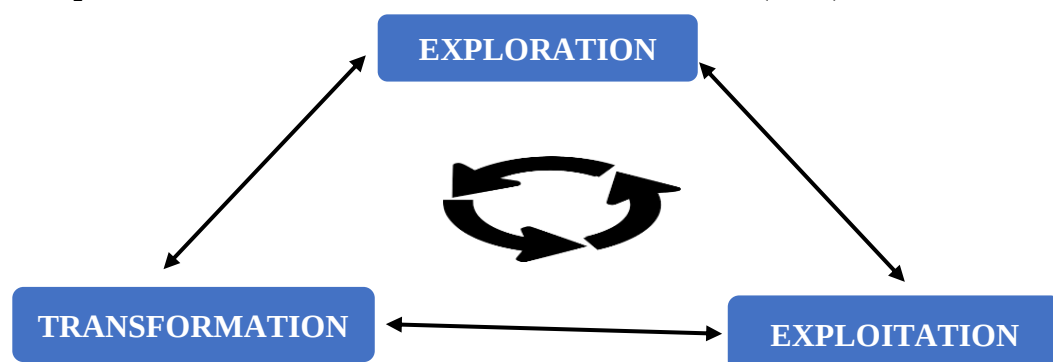
L'importance du contexte organisationnel dans le déploiement de la CAC est également mise en avant par les managers de Sonelgaz. Cette vision rejoint les travaux de Cordeiro et de Oliveira (2022) qui affirment que "la capacité d'absorption est fondamentalement un phénomène social, influencé par les relations de pouvoir, les normes culturelles et les structures

sociales au sein de l'organisation". Les managers évoquent en effet le rôle de la structure, de la communication interne, du climat social et de la culture d'entreprise dans la facilitation ou la contrainte des dynamiques d'apprentissage collectif.

Au final, les résultats empiriques de notre étude conduisent non seulement à accepter notre proposition de recherche mais l'enrichir aussi, en mettant en lumière le caractère fondamentalement processuel, interactif et contextualisé de la capacité d'absorption des connaissances au sein de la Sonelgaz Transport du Gaz. Ils font directement écho aux développements théoriques récents invitant à dépasser les approches séquentielles et technicistes de la CAC pour appréhender cette capacité stratégique comme émergeant progressivement des multiples interactions entre acteurs internes et externes, médiées par les systèmes, la culture et la structure propres à chaque organisation.

En conclusion, notre étude au sein de Sonelgaz Transport du Gaz tend à confirmer la proposition selon laquelle la CAC est socialement construite et profondément ancrée dans le contexte organisationnel. Elle rejoint ainsi la perspective de Patterson et Ambrosini (2015) qui soutiennent que "la capacité d'absorption ne peut être pleinement comprise qu'à travers une lentille processuelle qui capture sa nature dynamique, socialement construite et contextuellement dépendante". Cette approche ouvre la voie à une compréhension plus riche et nuancée de la CAC, en phase avec les développements théoriques les plus récents sur le sujet, tout en soulignant l'importance de continuer à sensibiliser les managers à toutes les dimensions de ce processus complexe. A partir de ce qui précède et en se basant sur la définition de Lane et al (2006), nous pouvons proposer le modèle ci-dessous :

Figure 13 : Modèle processuel et dynamique de la capacité d'absorption des connaissances (Réalisé par nos soins, basée sur la définition de Lane et al (2006))



Source : Auteure

Ce modèle enrichit la conceptualisation de Lane et al. (2006) en mettant en lumière les interactions continues entre les différentes phases d'absorption des connaissances. Cette approche dynamique révèle que les phases d'absorption (exploration, transformation et exploitation) s'inscrivent dans un système d'interactions permanentes. Les allers-retours entre ces phases permettent des ajustements et des raffinements progressifs de la connaissance absorbée, tandis que les boucles de rétroaction enrichissent continuellement chaque étape du processus.

Cette conceptualisation présente un double intérêt. Sur le plan théorique, elle dépasse les limites des modèles linéaires traditionnels (Cohen et Levinthal, 1990; Zahra et George, 2002) en capturant la complexité réelle des processus d'apprentissage organisationnel. Sur le plan managérial, elle permet de mieux comprendre comment les organisations peuvent optimiser leurs capacités d'absorption en facilitant ces interactions dynamiques.

2.2 Le rôle différencié du capital humain dans la capacité d'absorption des connaissances :

Notre deuxième proposition de recherche (P2), stipulant que, **Le capital humain influence les premiers stades de l'absorption de nouvelles connaissances externes**, trouve un écho significatif dans les résultats empiriques de notre étude qualitative menée au sein de la Sonelgaz Transport du Gaz. Cette proposition s'inscrit dans la continuité des travaux existants qui soulignent le rôle prépondérant du capital humain dans le processus d'absorption des connaissances, notamment lors de la phase d'exploration (Minbaeva et al., 2003 ; Daghfous, 2004 ; Vinding, 2006 ; Soo et al., 2017 ; Nekka et Aribi, 2022).

Les témoignages recueillis auprès des managers de cette entreprise mettent en lumière l'importance cruciale de la motivation individuelle et des compétences des employés dans l'acquisition de nouvelles connaissances. Comme le souligne un ingénieur d'études, "au début de l'acquisition de la connaissance, c'était une motivation personnelle". Ce constat corrobore les travaux de Szulanski (1996), qui affirme que la capacité d'une organisation à acquérir de nouvelles connaissances dépend largement de la motivation et de l'utilisation efficace de son capital humain.

De plus, l'étude révèle que l'exploration de nouvelles connaissances repose également sur les compétences des experts internes, comme le précise un cadre dirigeant. Cette valorisation des expertises individuelles rejoint les travaux de Daghfous (2004), qui montre que la diversité des expériences individuelles accroît les connexions avec les connaissances déjà présentes, améliorant ainsi l'assimilation de nouvelles connaissances externes.

Ces résultats font également écho à l'étude qualitative de Nekka et Aribi (2017) dans quatre entreprises innovantes. Les auteurs mettent en évidence qu'à la phase d'exploration des connaissances, c'est le capital humain qui joue un rôle prépondérant.

Cependant, l'analyse met également en évidence les obstacles organisationnels qui peuvent entraver la pleine expression de ce capital humain dans le contexte de l'entreprise faisant le cas de notre étude. La rigidité bureaucratique et le contrôle hiérarchique étroit tendent à démotiver les employés et à brider leur potentiel créatif, limitant ainsi la capacité d'absorption de l'entreprise dès l'amont du processus. Comme le souligne un chef de projet, "souvent les décisions sont centralisées et ne laissent pas l'occasion aux employés de formaliser leurs propositions". Ces résultats nuancent donc l'influence positive du capital humain sur la capacité d'absorption, en soulignant l'importance des facteurs contextuels et organisationnels.

Néanmoins, l'étude révèle également l'existence d'atouts importants au sein de la Sonelgaz Transport du Gaz, notamment la présence d'experts internes dotés de compétences pointues dans leurs domaines respectifs. La collaboration régulière avec les autres structures permet de diffuser, dans une certaine mesure, ces expertises individuelles au sein du collectif. De plus, l'émergence d'initiatives individuelles portées par certains cadres avec une motivation intrinsèque témoigne de la puissance latente du capital humain au sein de l'entreprise.

Ainsi, si nos résultats confirment globalement la proposition de recherche 2, ils apportent des nuances importantes quant à l'influence différenciée du capital humain selon les stades de la capacité d'absorption. Ils mettent en évidence le rôle central du capital humain dans l'exploration et l'acquisition des connaissances, tout en soulignant les défis liés à la motivation et aux rigidités organisationnelles. Ils révèlent l'importance des interactions entre différents profils d'employés pour la transformation des connaissances, tout en pointant les difficultés de coordination et de collaboration. Enfin, ils confirment le rôle clé d'une mobilisation transversale des compétences pour l'exploitation des connaissances, tout en identifiant les obstacles liés au manque de ressources et d'expertise.

2.3 L'impact contrasté du capital organisationnel sur la transformation des connaissances :

Afin de pouvoir apprécier le rôle joué par le capital organisationnel dans la phase de transformation des connaissances, nous avons formulé notre troisième proposition de recherche P3 :

Proposition 3 : Le capital organisationnel influence les processus internes de transformation des connaissances.

Cette proposition s'inscrit dans la continuité des travaux fondateurs (Cohen et Levinthal, 1990; Zahra et George, 2002) et des développements plus récents qui soulignent l'importance du capital organisationnel dans le processus d'absorption des connaissances (Volberda et al., 2010; Xie et al., 2018; Cordeiro et Oliveira, 2022; Patterson et al., 2021). Cette perspective a été particulièrement enrichie par les recherches contemporaines sur les dynamiques organisationnelles d'apprentissage (Todorova et Durisin, 2017 ; Aribi et Dupouët, 2016 ; Nekka et Aribi, 2017) qui mettent en évidence le rôle structurant des capacités organisationnelles dans les processus d'absorption des connaissances.

Les témoignages recueillis auprès des managers et des employés de cette entreprise publique mettent en lumière l'influence du capital organisationnel sur les processus internes de transformation des connaissances, notamment à travers le recours à des "commissions pluridisciplinaires" et des "réunions de travail collectives". Comme le souligne un directeur régional, "ces réunions de travail concrétisent cette transformation". Ces instances ad hoc permettent de confronter les regards, de faire dialoguer les métiers et de créer des espaces de fertilisation croisée propices à l'assimilation des connaissances. Ces résultats font écho aux travaux de Zahra et George (2002) et de Jansen et al. (2005), qui associent les capacités de

transformation interne des connaissances à l'existence de bases de données, d'outils de documentation et de systèmes d'information.

Cependant, l'analyse met également en évidence certains freins culturels liés à des habitudes de travail héritées du passé et à la situation de monopole public de l'entreprise, qui peuvent entraver l'assimilation et la transformation des nouvelles idées et les changements internes. Comme le souligne un directeur régional, "cette culture 'on a toujours fait comme ça' peut freiner les nouvelles idées et les gros changements en interne". Ces résultats nuancent donc l'impact positif du capital organisationnel sur la transformation des connaissances, en soulignant l'importance des facteurs culturels et contextuels. Ces résultats ne vont directement pas dans le sens de l'étude Nekka et Aribi (2017), qui suggère que les entreprises privilégient souvent la flexibilité et l'autonomie des équipes au stade critique de la transformation des connaissances.

Notre étude révèle cependant que malgré ces freins, le capital organisationnel de la Sonelgaz Transport du Gaz porte en lui de fortes espérances de qualité de service public qui constituent des atouts indéniables pour la transformation des connaissances. Comme le résume un responsable RH, "notre culture fait autant notre force que notre faiblesse". Il s'agit donc de mettre en tension les héritages positifs et les rigidités, pour inventer un futur à la hauteur de la mission gazière nationale de l'entreprise.

Ainsi, si nos résultats confirment partiellement la proposition de recherche 3, ils apportent des nuances importantes quant à l'impact du capital organisationnel sur les processus internes de transformation des connaissances dans le contexte spécifique d'une entreprise publique algérienne. Ils mettent en évidence l'importance des instances collectives et des outils de gestion pour faciliter l'assimilation des savoirs, tout en soulignant les défis liés à la culture organisationnelle et aux contraintes réglementaires.

2.4 L'impact mitigé du capital social sur le partage et l'exploitation des connaissances :

Dans les paragraphes suivants, nous allons discuter le rôle du capital social à la phase d'exploration des connaissances, et ce dans le cadre de notre quatrième proposition de recherche P4:

Proposition 4 : Le capital social facilite l'exploitation des connaissances.

Notre proposition de recherche trouve un écho nuancé dans les résultats empiriques de l'étude qualitative menée au sein de la Sonelgaz Transport du Gaz. Cette proposition s'inscrit dans la continuité des travaux existants qui soulignent le rôle du capital social dans le processus d'absorption des connaissances, notamment lors de la phase d'exploitation (Zahra et George, 2002 ; Jansen et al., 2005 ; Todorova et Durisin, 2007 ; Nekka et Aribi, 2017).

Les témoignages recueillis auprès des cadres dirigeants de la sonelgaz transport du gaz mettent en lumière l'importance du capital social dans le partage et la diffusion des connaissances au sein de l'organisation. Comme le souligne un chef de département, "la valorisation des individus

détenteurs de connaissances clés et leur mise en réseau apparaît comme un enjeu majeur pour faciliter l'exploitation collective des connaissances dans le cadre des projets".

Cependant, l'analyse met également en évidence les obstacles culturels et organisationnels qui peuvent entraver le plein déploiement du capital social dans le contexte de la Sonelgaz Transport du Gaz. Comme le confie un responsable, "la culture du partage et de la collaboration n'est pas encore ancrée dans nos habitudes de travail. Certains ont tendance à garder leurs connaissances pour eux, par crainte de perdre leur avantage compétitif individuel, ce qui peut entraver l'exploitation collective des savoirs dans nos projets". Ces résultats nuancent donc l'influence positive du capital social sur le partage et l'exploitation des connaissances, en soulignant l'importance des facteurs contextuels et culturels.

Ces résultats font écho aussi aux travaux de Zahra et George (2002), qui soulignent qu'une culture organisationnelle collaborative favorise l'émergence de nouvelles offres à partir des connaissances absorbées. Ils s'inscrivent également dans la lignée des recherches de Todorova et Durisin (2007), qui affirment que les mécanismes d'intégration sociale sont présents à toutes les étapes de l'absorption des connaissances, mais qu'ils ont différents types d'impact.

L'étude révèle cependant que malgré ces obstacles, la Sonelgaz Transport du Gaz dispose d'opportunités non négligeables pour développer son capital social, tant en interne qu'en externe. Comme le souligne un directeur régional, *"en nouant des collaborations plus étroites avec tous ces acteurs nationaux importants, notre entreprise pourrait enrichir considérablement son capital social interne. C'est-à-dire échanger plus de connaissances, de bonnes idées, de savoir-faire avec des partenaires de confiance autour de nous"*. Cette perspective rejoint les travaux de Nekka et Aribi (2017), qui soulignent l'importance des compétences managériales et des dynamiques collectives pour parvenir à exploiter les connaissances sous forme d'innovations.

Ainsi, si nos résultats confirment partiellement la proposition de recherche 4, ils apportent des enrichissements importants quant à l'influence du capital social sur le partage et l'exploitation des connaissances dans le contexte de cette entreprise publique. Ils mettent en évidence l'importance des réseaux de partenaires, tant internes qu'externes, pour faciliter la circulation et la valorisation des savoirs, tout en soulignant les défis liés à la culture organisationnelle et aux résistances individuelles.

2.5 Les pratiques de gestion des RH à la Sonelgaz Transport du gaz : quand l'exploration des connaissances catalyse leur développement

La revue de la littérature souligne le rôle fondamental des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans le développement de la capacité d'absorption des connaissances des entreprises. De nombreux travaux (Volberda et al., 2010 ; Soo et al., 2017 ; Chang et al., 2013 ; Aribi et Nekka, 2017) ont mis en évidence l'importance des pratiques RH en tant qu'antécédents organisationnels à la capacité d'absorption. Des chercheurs comme Jansen et al. (2005), Laursen & Foss (2003) ou Minbaeva (2005) ont montré que les pratiques individuelles

de GRH (recrutement, formation, évaluation des performances, rémunération, rotation des postes) sont cruciales pour favoriser le partage et le transfert des connaissances, dans ce qui suit nous allons essayer d'apprécier **en quoi les pratiques de recrutement ciblé, la formation spécifique et les systèmes incitatifs favorisent l'exploration (proposition 5).**

En effet, l'étude de Chang et al. (2013) a notamment permis de mieux comprendre comment un système RH orienté flexibilité peut favoriser le développement de la capacité d'absorption. Cependant, comme le notent Soo et al. (2017), les auteurs n'ont pas directement examiné la capacité d'absorption en tant que médiateur entre le système RH flexible et la performance d'innovation. Minbaeva, Foss, & Snell (2009) appellent ainsi à approfondir la compréhension des mécanismes par lesquels les pratiques RH affectent la performance, influencent le développement des connaissances et la capacité d'absorption.

Dans cette perspective, l'analyse des résultats empiriques de notre étude de cas au sein de Sonelgaz Transport offre un éclairage intéressant. Elle met en lumière un volontarisme certain de l'entreprise pour développer la diversité des connaissances des employés via des formations variées (techniques, managériales, linguistiques) et une évolution de l'organisation du travail visant à élargir les champs de compétences. Ces pratiques s'inscrivent en cohérence avec la stratégie de recherche de profils aux savoirs complémentaires.

Pour autant, la confrontation de nos résultats empiriques avec la littérature existante concernant l'influence des pratiques RH sur l'exploration des connaissances révèle une dynamique plus complexe que celle initialement envisagée dans notre proposition de recherche. Si les travaux antérieurs, notamment ceux de Volberda et al. (2010), Soo et al. (2017) et Chang et al. (2013), positionnent les pratiques RH comme des antécédents de la capacité d'absorption, notre étude au sein de Sonelgaz met en lumière une relation inverse particulièrement significative.

La position monopolistique de Sonelgaz dans le secteur du transport du gaz en Algérie apparaît comme un facteur explicatif majeur de cette dynamique particulière. En effet, contrairement aux entreprises évoluant dans des environnements concurrentiels qui doivent anticiper proactivement les besoins en compétences, la situation de monopole tend à favoriser une approche plus réactive des pratiques RH. Cette configuration explique pourquoi, contrairement aux conclusions de Nekka et Aribi (2022) et à notre proposition initiale, nos résultats démontrent que c'est le processus d'exploration qui catalyse l'évolution des pratiques RH plutôt que l'inverse.

Cette dynamique inversée se manifeste particulièrement dans plusieurs domaines clés :

Premièrement, en matière de formation, le contexte monopolistique influence significativement l'approche adoptée. L'absence de pression concurrentielle directe explique pourquoi l'entreprise privilégie une adaptation réactive des dispositifs de formation aux besoins émergents d'exploration, plutôt qu'une anticipation stratégique comme le préconise la littérature (Chang et al., 2013).

Deuxièmement, les limites observées dans les systèmes incitatifs peuvent également s'expliquer par le contexte de l'entreprise. L'absence d'alternatives sur le marché de l'emploi sectoriel réduit la nécessité perçue de développer des dispositifs motivationnels sophistiqués, expliquant pourquoi, malgré l'importance des incitations soulignée par Soo et al. (2017), les mécanismes en place se limitent souvent à des primes de rendement individuelles basiques.

Troisièmement, le caractère public et monopolistique de l'entreprise influence fortement les pratiques de recrutement. Les contraintes institutionnelles et la rigidité des processus administratifs expliquent pourquoi le recrutement répond davantage aux besoins émergents d'exploration qu'à une stratégie RH proactive, contrairement aux recommandations de Minbaeva, Foss, & Snell (2009).

Notre étude identifie également plusieurs facteurs limitants dont l'origine peut être rattachée au contexte spécifique de l'entreprise :

- La faible valorisation de la créativité individuelle reflète une culture organisationnelle façonnée par des décennies de monopole public
- Le décalage des formations avec les réalités métiers s'explique par une bureaucratie administrative caractéristique des monopoles publics
- La sous-reconnaissance des modalités informelles d'acquisition des connaissances découle d'une culture organisationnelle fortement hiérarchisée

Ces résultats nous conduisent à proposer un modèle plus dynamique et circulaire : l'exploration des connaissances stimule l'évolution des pratiques RH, qui à leur tour contribuent à développer la capacité d'exploration. Cette boucle de rétroaction positive, bien que moins dynamique que dans un environnement concurrentiel, assure néanmoins une adaptation progressive aux évolutions du secteur.

Ce résultat invite à repenser fondamentalement le rôle de la fonction RH dans le processus d'exploration des connaissances au sein de cette organisation, non plus comme un simple initiateur, mais comme un partenaire adaptatif qui évolue en synergie avec les besoins d'exploration de l'organisation. Il ouvre ainsi de nouvelles perspectives de recherche sur la nature spécifique des interactions entre pratiques RH et exploration des connaissances.

2.6 Transformation des connaissances et pratiques RH à la Sonelgaz Transport du gaz : entre pressions institutionnelles et adaptations contraintes

Dans cette partie, nous examinerons de façon détaillée notre proposition de recherche citée ci-dessous, en interrogeant sa pertinence au regard des enjeux théoriques contemporains et des réalités managériales observées sur notre terrain d'étude :

Proposition 6 :

Les pratiques de formation, recrutement interne, rotation de postes ainsi qu'une structure flexible et participative affectent la capacité de l'organisation à transformer les connaissances.

La littérature met en effet en avant plusieurs leviers RH clés pour favoriser les processus de transformation des connaissances au cœur de la CAC. Jansen et al. (2005) soulignent ainsi l'importance de la formation, du recrutement et de la rotation des postes, des facteurs également mis en avant par Camps et Luna-Arocas (2012) dans leur étude sur les entreprises espagnoles. Noruzy et al. (2013) insistent quant à eux sur la nécessité de structures flexibles et collaboratives, rejoignant les conclusions de Foss et al. (2015) sur le rôle positif des formes d'organisation non hiérarchiques. Dans la même veine, Carmeli & Paulus (2015) pointent l'enjeu d'une culture de partage, en écho aux travaux de Schein & Schein (2018) sur l'importance d'une culture valorisant l'analyse collective. Enfin, le rôle déterminant d'un leadership facilitateur est souligné par de nombreux auteurs (Noruzy et al., 2013 ; Xue, 2017 ; Naqshbandi & Tabche, 2018).

La confrontation de nos résultats empiriques avec la littérature existante concernant l'influence des pratiques RH sur la transformation des connaissances nous amène à nuancer fortement notre proposition de recherche initiale. Si les travaux antérieurs de Jansen et al. (2005), Camps et Luna-Arocas (2012), et Noruzy et al. (2013) positionnent les pratiques RH comme des leviers essentiels de la transformation des connaissances, nos observations au sein de Sonelgaz révèlent une réalité plus complexe qui ne permet pas de valider pleinement cette proposition.

Un constat majeur émerge de notre analyse : la phase de transformation des connaissances apparaît peu formalisée et difficilement perceptible au sein de l'organisation. Contrairement aux conclusions de Nekka et Aribi (2022) qui suggèrent une influence directe des pratiques RH sur la transformation des connaissances, notre étude révèle que cette relation est largement conditionnée par les pressions institutionnelles et les programmes étatiques.

En effet, l'analyse empirique montre que les transformations observées, bien que réelles, sont principalement guidées par des impératifs institutionnels et des programmes gouvernementaux de modernisation du secteur énergétique. Cette dynamique institutionnelle, caractéristique des entreprises publiques stratégiques, façonne significativement l'évolution des pratiques RH, les rendant plus réactives que proactives.

Cette influence des pressions institutionnelles se manifeste à plusieurs niveaux :

Premièrement, si l'entreprise met en place des structures participatives comme le préconisent Foss et al. (2015), ces évolutions organisationnelles répondent davantage aux directives des programmes de modernisation étatiques qu'à une volonté interne de transformation des connaissances. Cette observation rejoint les travaux de Minbaeva (2013) sur l'influence des cadres institutionnels.

Deuxièmement, les changements observés dans les pratiques RH (formation, rotation des postes, structures participatives) s'inscrivent systématiquement dans le cadre de réformes sectorielles plus larges, pilotées au niveau gouvernemental. Cette subordination aux programmes étatiques limite la capacité de l'entreprise à développer des approches véritablement transformatrices des connaissances.

Le contexte institutionnel influence significativement cette dynamique et explique l'invalidation partielle de notre proposition :

- Les évolutions des pratiques RH suivent principalement le rythme et les orientations des programmes gouvernementaux
- L'innovation organisationnelle est largement encadrée par les directives sectorielles
- Les transformations s'opèrent de manière incrémentale, au gré des réformes successives

En définitive, nos résultats ne permettent pas de valider pleinement notre proposition de recherche initiale. Si certaines pratiques RH contribuent effectivement à la transformation des connaissances, leur influence apparaît largement conditionnée par le contexte institutionnel et suit une logique d'adaptation aux programmes étatiques plutôt qu'une dynamique autonome de transformation.

Ce résultat enrichit ainsi la littérature existante en apportant un éclairage nouveau sur les mécanismes de transformation des connaissances dans les entreprises publiques soumises à une forte influence étatique. Elle suggère, la nécessité d'intégrer plus explicitement la dimension institutionnelle dans l'analyse des relations entre pratiques RH et capacités d'absorption. Elle ouvre également de nouvelles perspectives de recherche sur l'articulation entre pressions institutionnelles et transformation des connaissances dans les entreprises publiques.

2.7 Pratiques RH et exploitation des connaissances : défis de mise en œuvre sur le terrain

Dans les développements qui suivent, nous analyserons en profondeur notre proposition de recherche, en évaluant sa cohérence avec les enseignements de la littérature et sa résonance avec les résultats de notre étude de cas :

Proposition 7 :

La diversité des profils et la mise en place d'incitations spécifiques favorisent l'exploitation des connaissances par l'organisation.

La revue de littérature souligne l'importance cruciale de la phase d'exploitation des connaissances, qui constitue l'objectif ultime du processus d'absorption. Comme le notent Cohen & Levinthal (1990, p. 128), "la capacité d'exploiter les connaissances externes est donc un composant critique des capacités d'innovation". Cette perspective est renforcée par Murovec & Prodan (2009, p. 859) qui affirment que "l'exploitation des connaissances est le principal objectif de la capacité d'absorption".

Toutefois, nos observations empiriques révèlent une dynamique plus complexe : la phase d'exploration des connaissances apparaît souvent comme un catalyseur qui stimule et façonne la mise en place des pratiques GRH, inversant ainsi la relation causale initialement présumée. En effet, c'est souvent la découverte de nouvelles connaissances et opportunités lors de la phase d'exploration qui pousse l'organisation à adapter et enrichir ses pratiques RH pour mieux les exploiter. Comme le souligne March (1991), cette tension dynamique entre exploration et exploitation des connaissances suggère que l'efficacité des pratiques RH dépend de leur capacité à gérer cette dualité et à s'adapter aux opportunités identifiées lors de la phase d'exploration. Pour optimiser cette étape clé, plusieurs leviers RH sont mis en avant dans la littérature.

L'analyse approfondie des entretiens menés au sein de la Sonelgaz Transport du Gaz confirme partiellement la pertinence de ces orientations théoriques, tout en révélant quelques spécificités.

Ainsi, la formation apparaît comme un pilier essentiel pour l'exploitation des connaissances, avec un accompagnement continu du personnel à toutes les phases des projets. Comme le souligne un responsable RH, « *Nous accompagnons notre personnel à tous les niveaux du projet, même à la phase de la mise en œuvre si nécessaire* », reflétant ainsi « *l'importance accordée à la formation continue* ». Cet investissement dans le développement perpétuel des compétences reflète une volonté stratégique de valoriser le capital humain et de favoriser l'épanouissement professionnel, en phase avec les préconisations de la littérature.

De même, les mutations internes et externes sont utilisées de manière proactive pour dynamiser l'exploitation des connaissances, en favorisant le transfert de connaissances tacites et explicites par la combinaison des expériences des anciens et des nouveaux collaborateurs. Le directeur des ressources humaines précise : « *Pour favoriser le transfert et le développement des compétences, nous associons les nouveaux et les anciens employés* », illustrant ainsi "l'importance de cette synergie" (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 62). Cette approche, qui fait écho à l'enjeu de diversité des profils souligné dans la littérature, enrichit la base de connaissances et stimule l'innovation.

Cependant, le cas étudié révèle aussi l'impact de contraintes conjoncturelles, avec des mouvements de personnel parfois davantage dictés par une réorganisation subie que par une logique délibérée de *gestion des connaissances*. Comme le souligne un responsable des ressources humaines : « *Avec la réorganisation du groupe, nous avons dû gérer des transferts de personnel entre filiales qui ne répondaient pas toujours à une logique de développement des compétences, mais plutôt à une nécessité de redéploiement des effectifs* ». Pour autant, l'entreprise s'efforce de transformer ces contraintes en opportunités, en encourageant la collaboration intergénérationnelle et le partage d'expériences. Cette capacité d'adaptation témoigne d'une résilience organisationnelle dans la poursuite de l'optimisation du capital intellectuel.

Par ailleurs, si la littérature insiste sur l'importance des incitations, leur mise en œuvre apparaît plus nuancée sur le terrain. Certes, une certaine flexibilité dans la politique de rémunération, avec l'octroi possible de primes exceptionnelles pour des réalisations critiques, est soulignée. Un responsable RH partage : « *La rémunération, à ce stade, s'ouvre un peu à une certaine*

flexibilité, permettant l'octroi d'une prime exceptionnelle collective sur décision de notre PDG filiale ». Mais cette flexibilité semble limitée et soumise à la décision du top management, suggérant une volonté de maîtrise des coûts et de récompense ciblée des performances d'exception.

Au-delà, l'étude empirique met en lumière le défi de l'alignement culturel et de l'appropriation collective de la stratégie RH à tous les niveaux de l'organisation. Cette problématique fait écho aux enjeux de capacité d'absorption (Cohen et Levinthal, 1990), où les connaissances antérieures conditionnent l'efficacité de l'assimilation de nouvelles connaissances. Comme le souligne un chef de chantier, "il faut bien avouer qu'entre les ambitions de notre PDG en termes de stratégie RH et ce qui nous revient sur le terrain, il y a un gap qu'il conviendrait de réduire", révélant ainsi "un décalage perçu entre les intentions stratégiques et leur traduction concrète sur le terrain". Un responsable abonde dans ce sens en précisant "qu'à l'exception des métiers techniques où là oui, les plans de montée en compétences jouent à plein, pour toute la partie support nous sommes rarement conviés à ces fameux exercices de gestion prévisionnelle des emplois et compétences", mettant en lumière "une disparité dans l'accès aux dispositifs de développement des compétences". Cela invite à repenser les modes d'élaboration et de diffusion de la stratégie RH, en favorisant des approches plus participatives pour susciter l'adhésion et l'engagement de tous dans la co-construction d'un récit collectif porteur de sens.

En définitive, nos investigations empiriques révèlent une dynamique singulière qui transforme notre compréhension de l'articulation entre pratiques de gestion des ressources humaines et processus d'absorption des connaissances. Là où le paradigme dominant positionne les dispositifs RH comme facilitateurs de l'exploitation des connaissances, nos observations mettent en évidence un mécanisme inverse : la phase d'exploitation des connaissances s'avère être un vecteur de transformation des pratiques RH. Ce constat nous amène à reconsidérer fondamentalement l'interaction entre ces deux dimensions sous l'angle d'une influence mutuelle et évolutive, où la capacité à exploiter efficacement les connaissances devient le ferment de l'innovation managériale.

Cette configuration illustre parfaitement la dialectique subtile entre l'acquisition et l'exploitation opérationnelle des connaissances conceptualisées par March (1991), plaidant pour un management ambivalent des ressources humaines. Nos résultats convergent avec les travaux de Nekka et Aribi (2017) sur la nécessité d'un pilotage RH en prise directe avec les réalités opérationnelles pour catalyser efficacement la valorisation des savoirs dans une perspective d'innovation.

Pour conclure, notre contribution souligne la subtilité des mécanismes d'interaction entre les processus d'exploitation des connaissances et l'évolution des pratiques RH, mettant au jour une dynamique circulaire où l'exploitation devient le moteur du renouveau des approches RH. Elle met en relief l'importance d'un management des ressources humaines conjuguant vision d'ensemble et pragmatisme opérationnel, capable d'orchestrer cette synergie au service de la création de valeur. Au-delà d'une vision instrumentale des dispositifs RH dans la capitalisation des savoirs, cette recherche révèle leur caractère dynamique et évolutif, façonné par les

impératifs d'exploitation efficiente des connaissances. Elle plaide enfin pour une approche managériale enracinée dans son écosystème et fondée sur l'intelligence collective, seule capable de générer l'adhésion nécessaire à l'optimisation de cette boucle vertueuse entre exploitation opérationnelle des connaissances et innovation managériale.

Section 3 : Discussion des résultats

Cette section s'inscrit dans le prolongement de la section précédente. Deux objectifs lui sont assignés. Il s'agit dans un premier temps de discuter les résultats de notre recherche tout en présentant leurs implications théoriques. Cette discussion nous servira de point d'appui pour présenter, en second lieu, un corps de recommandations managériales destiné à contribuer à l'amélioration de la pratique gestionnaire associée aux domaines d'absorption des connaissances et de la GRH.

De ce fait, partant de l'analyse des propositions de recherche nous avons constaté l'importance du rôle joué par les pratiques de gestion des ressources humaines à travers les différents stades de la capacité d'absorption des connaissances, nos résultats révèlent aussi une dynamique complexe et bidirectionnelle.

Nous avons ainsi cherché à décrire les possibles relations entre les pratiques de gestion des ressources humaines, les composantes du capital intellectuel et la capacité d'absorption, décomposée en trois dimensions : l'exploration, la transformation et l'exploitation.

Avant de procéder à la discussion de chacun des résultats de notre recherche, il s'avère utile de faire la remarque suivante concernant la population étudiée. Notre étude a été menée auprès de personnes travaillant dans une entreprise du transport du gaz par canalisation. En répondant à nos questions lors des entretiens semi-directifs, elles ont donné leurs propres opinions, sur des situations précises. Nous avons remarqué qu'il n'y avait pas de variation importante dans les réponses obtenues. Ceci dénote d'une homogénéité de la population interrogée. Ainsi, il est important de considérer que cette étude a été menée sur un seul cas d'entreprise et que les individus sont imprégnés par l'environnement dans lequel ils évoluent à savoir leur entreprise.

3.1 La capacité d'absorption des connaissances à l'épreuve du terrain : Vers une approche processuelle, multidimensionnelle et socialement ancrée

Notre étude empirique au sein de la Sonelgaz Transport du Gaz révèle une réalité plus complexe que celle décrite dans la littérature concernant la capacité d'absorption des connaissances (CAC). Si les développements théoriques récents appréhendent cette capacité comme un processus dynamique, interactif et socialement ancré (Zahra & George, 2002 ; Todorova & Durisin, 2007), nos observations de terrain nuancent et enrichissent cette perspective.

En effet, nos résultats montrent que les managers perçoivent la CAC d'une manière qui ne correspond pas toujours parfaitement aux modèles théoriques. Bien qu'ils reconnaissent sa nature multidimensionnelle, englobant l'exploration, la transformation et l'exploitation des connaissances (Lane et al., 2006 ; Volberda et al., 2010), leur compréhension opérationnelle révèle des écarts significatifs avec les conceptualisations académiques.

Plus spécifiquement, notre étude met en lumière une asymétrie marquée dans l'appréhension des différents stades de ce processus par les managers. Contrairement aux modèles théoriques

qui présentent les phases comme équilibrées et distinctes (Cohen & Levinthal, 1990 ; Zahra & George, 2002), la réalité du terrain révèle une prédominance des phases d'exploration et d'exploitation, tandis que l'étape intermédiaire de transformation reste plus abstraite dans la pratique quotidienne.

Par ailleurs, là où la littérature suggère une certaine linéarité, notre recherche souligne le caractère profondément chaotique et itératif de la CAC en contexte réel. Les managers décrivent des allers-retours constants et des chevauchements fréquents entre les différentes étapes, illustrant un décalage notable avec les représentations théoriques séquentielles. Cette réalité terrain fait écho aux travaux plus récents sur la nature itérative de l'absorption des connaissances (Aribi & Dupouët, 2016 ; Lane et al., 2006), tout en les dépassant par sa complexité opérationnelle.

Notre étude met également en évidence des divergences entre la théorie et la pratique concernant le rôle des interactions sociales et du contexte organisationnel. Si les modèles théoriques soulignent leur importance, la réalité terrain révèle des dynamiques sociales plus complexes et parfois contradictoires. Les managers soulignent comment les contraintes opérationnelles quotidiennes peuvent entraver les mécanismes d'apprentissage collectif pourtant décrits comme essentiels dans la littérature.

De manière particulièrement révélatrice, notre recherche fait émerger des défis opérationnels et stratégiques peu abordés dans la littérature académique, notamment concernant la gestion simultanée des différentes phases de la CAC. Les managers évoquent des difficultés concrètes de coordination et d'allocation des ressources que les modèles théoriques tendent à sous-estimer.

En définitive, le principal enseignement de notre première proposition de recherche réside dans la mise en lumière d'une réalité organisationnelle plus nuancée que les conceptualisations théoriques de la CAC. Si les modèles récents (Lane et al., 2006 ; Todorova & Durisin, 2007) offrent un cadre d'analyse pertinent, la pratique révèle des dynamiques plus complexes et parfois contradictoires.

Notre recherche contribue ainsi à enrichir la compréhension de la CAC en soulignant les écarts entre modèles théoriques et réalités du terrain, tout en révélant des dynamiques organisationnelles peu explorées dans la littérature. Elle ouvre la voie à de futures investigations visant à réduire ce fossé entre théorie et pratique, notamment concernant les trajectoires différenciées de développement de cette capacité selon les contextes organisationnels.

En somme, notre étude plaide pour un renouvellement des approches théoriques de la CAC, appelant à une meilleure prise en compte des contraintes et dynamiques opérationnelles concrètes. Une telle évolution permettrait de mieux accompagner les organisations dans le déploiement effectif de cette capacité stratégique au service de l'innovation et de la performance durables.

Après avoir éclairci, la perception de la capacité d'absorption des connaissances et ses dimensions par les managers de la Sonelgaz transport du gaz, nous entamerons dans les paragraphes qui suivent, les possibles configurations entre les pratiques de management des ressources humaines, les composantes du capital intellectuel et les stades de la capacité d'absorption des connaissances.

Ainsi, nous présentons ci-dessous les configurations déduites de l'analyse de nos propositions de recherche.

3.1.1 Discussion des résultats de la phase d'exploration des connaissances :

Notre étude qualitative au sein de la Sonelgaz Transport du Gaz met en évidence le rôle central du capital humain dans la phase d'exploration des connaissances, confirmant ainsi notre deuxième proposition de recherche. Les témoignages recueillis soulignent l'importance cruciale de la motivation individuelle et des compétences des employés dans l'acquisition de nouvelles connaissances externes. Ce résultat principal s'inscrit dans la continuité des travaux existants qui identifient le capital humain comme un déterminant majeur de la capacité d'absorption, notamment lors de l'étape initiale d'exploration (Minbaeva et al., 2003 ; Daghfous, 2004 ; Vinding, 2006 ; Soo et al., 2017). Il fait également écho aux conclusions de Nekka et Aribi (2017) dans leur étude sur les entreprises françaises, bien que notre contexte d'entreprise publique algérienne apporte des nuances importantes.

Nos résultats de recherches confirment ainsi que l'exploration de nouvelles connaissances repose fortement sur les compétences, la créativité et la motivation des individus (Szulanski, 1996), un constat partagé par Nekka et Aribi (2017). Ils corroborent l'idée que la capacité d'une organisation à acquérir de nouvelles connaissances dépend largement de la motivation et de l'utilisation efficace de son capital humain. Ils soulignent l'importance pour les entreprises de mettre en place des pratiques RH spécifiques visant à favoriser la diversité des connaissances des employés et à stimuler leur engagement dans des démarches exploratoires (Kusunoki et al., 1998 ; Vinding, 2006).

Notre analyse révèle une dynamique singulière qui enrichit significativement la littérature existante. Si les travaux antérieurs, notamment ceux de Nekka et Aribi (2017), positionnent le recrutement comme un levier proactif d'attraction des talents, nos résultats démontrent que dans un contexte marqué par de fortes pressions institutionnelles et une rigidité réglementaire prononcée, cette pratique s'inscrit davantage dans une logique réactive aux besoins émergents d'exploration.

Les politiques de mobilité interne, bien qu'identifiées comme vecteur d'exploration des connaissances par Nekka et Aribi (2017), présentent dans notre cas une configuration particulière. Leur déploiement apparaît contraint par un cadre réglementaire rigide et un niveau de maturité organisationnelle encore en développement concernant l'apprentissage externe. Cette dynamique spécifique nuance la vision traditionnelle de la mobilité comme simple outil de "contamination croisée" (Daghfous, 2004).

Concernant les systèmes incitatifs, nos observations enrichissent les conclusions de Soo et al. (2017). L'efficacité limitée des dispositifs motivationnels s'explique par une combinaison de facteurs : faiblesse des dispositifs de veille stratégique, manque d'ouverture sur les pratiques internationales, et difficultés structurelles d'absorption des innovations managériales externes. Ces contraintes suggèrent que les mécanismes incitatifs évoluent plus en réaction aux besoins internes qu'en anticipation des tendances sectorielles.

Les spécificités organisationnelles observées s'éclairent particulièrement à la lumière des pressions institutionnelles et du niveau de maturité encore limité en matière d'apprentissage organisationnel. L'absence de partenariats internationaux structurants et la faible exposition aux meilleures pratiques globales contribuent à façonner une relation où l'exploration des connaissances devient paradoxalement le catalyseur de l'évolution des pratiques RH.

Cette perspective enrichit significativement les travaux antérieurs qui postulent un lien linéaire entre capital humain et capacité d'exploration (Soo et al., 2017). Elle suggère l'existence d'une dynamique circulaire où les besoins d'exploration façonnent l'évolution des pratiques RH, particulièrement dans des contextes caractérisés par une forte régulation et des difficultés d'apprentissage externe.

Au-delà des contraintes structurelles, notre analyse met en lumière certains atouts spécifiques. La présence d'experts internes et l'émergence d'initiatives individuelles témoignent d'une capacité d'adaptation des pratiques RH aux impératifs d'exploration, malgré un environnement institutionnel contraignant et une ouverture internationale limitée.

Les dynamiques sociales informelles, déjà soulignées par Brown et Duguid (1991), acquièrent une importance particulière dans ce contexte. Elles apparaissent comme des mécanismes compensatoires permettant d'ajuster les pratiques RH face aux limitations de l'apprentissage externe et au manque de dispositifs formels de veille stratégique.

Cette dimension sociale souligne l'importance du capital social comme facilitateur de l'adaptation des pratiques RH aux dynamiques d'exploration. En permettant des connexions diversifiées, même dans un contexte d'ouverture internationale limitée, il favorise une évolution organique des pratiques RH en réponse aux besoins d'exploration (Adler & Kwon, 2002).

Notre étude identifie deux leviers fondamentaux pour optimiser cette dynamique. D'une part, l'accompagnement des salariés dans le développement de leur capital social doit s'adapter aux besoins émergents d'exploration, tout en compensant le manque d'exposition aux pratiques internationales. D'autre part, l'évolution du capital organisationnel doit faciliter cette adaptation continue des pratiques RH, malgré les contraintes réglementaires et les difficultés d'apprentissage externe.

Cette configuration particulière, où l'exploration des connaissances catalyse le développement des pratiques RH dans un contexte de maturité organisationnelle en développement et d'ouverture internationale limitée, invite à repenser les modèles traditionnels de gestion des

ressources humaines. Elle suggère la nécessité d'une approche plus dynamique et adaptative, où les pratiques RH évoluent en synergie avec les besoins d'exploration de l'organisation, tout en développant progressivement leur capacité à apprendre de l'environnement externe.

En définitive, le principal enseignement qui se dégage de ce résultat est celui d'une influence différenciée du capital humain sur la capacité d'absorption selon les stades du processus. Si nos résultats confirment le rôle central du capital humain dans l'exploration et l'acquisition des connaissances, ils soulignent également les défis liés à la motivation et aux rigidités organisationnelles qui peuvent en limiter la portée, des défis qui semblent plus prononcés que dans le contexte étudié par Nekka et Aribi (2017). Ils confirment le rôle clé d'une mobilisation transversale des compétences pour l'exploitation des connaissances, tout en identifiant les obstacles liés au manque de ressources et d'expertise.

Ils invitent ainsi les entreprises publiques algériennes à concevoir des stratégies RH adaptées à leur contexte, articulant subtilement leviers formels et dynamiques informelles pour libérer le plein potentiel du capital humain au service de l'apprentissage exploratoire. En plaçant le développement des compétences et l'engagement des individus au cœur de leurs priorités, tout en les reliant savamment aux facettes sociales et organisationnelles, elles se donneront les moyens de renouveler continuellement leurs connaissances pour innover durablement.

3.1.2 Discussion des résultats de la phase transformation des connaissances :

Notre étude qualitative menée au sein de la Sonelgaz Transport du Gaz met en évidence le rôle clé du capital organisationnel et des pratiques RH dans les processus de transformation des connaissances, tout en soulignant l'influence de facteurs contextuels et culturels. Ces résultats s'inscrivent dans la lignée des travaux de Zahra et George (2002) et de Jansen et al. (2005), qui soulignent l'importance des capacités de coordination et des mécanismes d'intégration sociale pour faciliter l'assimilation et la transformation des connaissances au sein des organisations. Ils font également écho aux réflexions de Lane et al. (2006), qui insistent sur la nécessité de prendre en compte les caractéristiques spécifiques de chaque organisation, telles que sa structure, sa stratégie et sa culture, pour comprendre les dynamiques d'absorption des connaissances. Comme le soulignent ces auteurs, "la capacité d'absorption d'une entreprise dépend de ses processus et routines internes, mais aussi de la manière dont ceux-ci s'inscrivent dans un contexte organisationnel et environnemental plus large" (Lane et al., 2006, p. 846).

Nos analyses montrent aussi que le recours à des instances collectives telles que les "commissions pluridisciplinaires" et les "réunions de travail collectives" facilite l'assimilation et la transformation des connaissances, en créant des espaces de fertilisation croisée entre métiers. Ce constat fait écho aux travaux de Zahra et George (2002, p. 194) qui associent les capacités de transformation interne des connaissances à l'existence de "structures formelles et informelles qui permettent de synthétiser les connaissances existantes avec celles nouvellement acquises ou assimilées". Il rejoint également les conclusions de Nekka et Aribi (2017) sur l'importance d'un capital organisationnel agile, favorisant la flexibilité et l'autonomie des équipes lors de cette phase critique de transformation des connaissances. Toutefois, notre étude

dans le contexte de Sonelgaz révèle que ces instances collectives, bien que présentes, peuvent être entravées par des rigidités structurelles plus marquées que dans les entreprises françaises étudiées par Nekka et Aribi (2017).

Cependant, notre étude révèle aussi l'impact de freins culturels liés à des habitudes de travail héritées et à la situation de monopole public, qui peuvent entraver la transformation des nouvelles idées. Ce résultat nuance l'influence positive du capital organisationnel, en soulignant le poids des facteurs contextuels. Il invite à une lecture fine des spécificités de chaque terrain. Cette perspective rejoint les réflexions de Volberda et al. (2010) sur la nécessité d'une approche contingente de la capacité d'absorption, prenant en compte les caractéristiques spécifiques de chaque organisation. Ces freins culturels semblent plus prononcés dans le contexte de Sonelgaz que dans les entreprises françaises étudiées par Nekka et Aribi (2017), soulignant l'importance du contexte national et sectoriel.

Concernant les pratiques RH, nos résultats enrichissent considérablement la littérature existante en révélant une dynamique de transformation des connaissances dont les contours apparaissent particulièrement diffus au sein du processus global d'absorption. Cette caractéristique, qui se manifeste à travers une faible formalisation des mécanismes transformatifs, nuance significativement les observations de Nekka et Aribi (2017) dans le contexte français.

Si les travaux de Jansen et al. (2005) présentent la formation, le recrutement et la rotation des postes comme des leviers directs de transformation des connaissances, nos résultats mettent en lumière une réalité plus complexe où ces pratiques, bien que présentes, peinent à s'inscrire dans une phase clairement identifiée du processus d'absorption des connaissances.

Les dispositifs de formation et de communication inter-métiers déployés par Sonelgaz, révèlent une logique d'adaptation aux programmes de modernisation plutôt qu'une démarche structurée de transformation des connaissances. Cette configuration contraste avec les observations de Nekka et Aribi (2017) qui identifiaient des mécanismes plus explicites dans les entreprises françaises.

Notre étude identifie également des freins organisationnels significatifs dans l'application de ces principes. Les initiatives de transformation, malgré leur pertinence locale, peinent à se diffuser au niveau organisationnel, confrontées à des cloisonnements structurels et des résistances culturelles plus prononcées que dans le contexte étudié par Nekka et Aribi.

La reconnaissance symbolique émerge comme un levier crucial de transformation des connaissances, au-delà des mécanismes formels identifiés dans la littérature. S'inscrivant dans la lignée des travaux de Béliveau et Rinfret (2018), cette dimension prend une importance particulière dans un contexte où les marges de manœuvre en matière d'incitations sont contraintes, une spécificité moins saillante dans l'étude de Nekka et Aribi.

Ces résultats empiriques questionnent fondamentalement la capacité des approches RH conventionnelles à soutenir efficacement la transformation des connaissances dans des contextes institutionnels contraints où la phase de transformation reste peu visible. Ils enrichissent les travaux de Xie et al. (2018) en soulignant l'importance d'une adaptation fine des pratiques RH aux spécificités contextuelles.

La perspective managériale qui émerge de notre étude, en dialogue avec les analyses de Minbaeva (2013), plaide pour une évolution des pratiques RH intégrant pleinement les contraintes institutionnelles tout en préservant des espaces d'innovation locale. Cette approche nuancée, qui reflète la nature diffuse des processus de transformation au sein de l'organisation, contraste avec celle observée par Nekka et Aribi dans le contexte français, suggérant des différences significatives dans la formalisation et la visibilité des mécanismes transformatifs.

Ces enseignements ouvrent de nouvelles perspectives de recherche sur l'articulation entre pratiques RH et transformation des connaissances dans des contextes où cette phase du processus d'absorption reste peu formalisée, enrichissant ainsi le cadre analytique proposé par Nekka et Aribi (2017) d'une dimension contextuelle cruciale.

En définitive, nos résultats confirment la pertinence des grandes orientations de la littérature quant à l'importance du capital organisationnel et des pratiques RH pour fluidifier la transformation des connaissances (Jansen et al., 2005 ; Zahra & George, 2002 ; Nekka & Aribi, 2017). Cependant, elle apporte aussi des nuances et des enrichissements significatifs en pointant l'enjeu d'un spectre élargi de leviers (techniques mais aussi symboliques et stratégiques), d'une articulation fine entre dynamiques locales et passage à l'échelle, et d'approches RH adaptatives dépassant les réponses standardisées (Minbaeva, 2013). Ces nuances et enrichissements semblent particulièrement pertinents dans le contexte de Sonelgaz, où les contraintes et spécificités du secteur public algérien appellent des réponses plus finement adaptées que celles observées dans les entreprises françaises étudiées par Nekka et Aribi (2017).

Cette confrontation théorie-terrain met ainsi en lumière l'intérêt d'une fertilisation croisée accrue entre modèles et réalités empiriques pour faire progresser la compréhension et l'instrumentation des dynamiques d'absorption des connaissances (Todorova & Durisin, 2007 ; Aribi & Dupouët, 2016). Elle dessine un agenda de recherche stimulant, appelant à caractériser de manière exhaustive les configurations de capital intellectuel et de pratiques RH pertinentes, à investiguer les conditions d'émergence d'une organisation apprenante (Garvin et al., 2008), et à penser les nouveaux modèles RH adaptés aux enjeux de circulation des savoirs (Sparrow & Makram, 2015). Comme le résume un responsable RH, *"il nous faut réinventer nos pratiques RH pour libérer tout le potentiel de l'intelligence collective et faire de notre entreprise un véritable laboratoire d'innovation"*. C'est dans cette perspective d'une GRH à la fois stratégique et facilitatrice, sachant conjuguer ambition et agilité, que réside la clé d'une transformation effective des connaissances au service de la performance durable. Cette réinvention des pratiques RH semble particulièrement cruciale dans le contexte de Sonelgaz TG, où les défis liés à la transformation des connaissances apparaissent plus complexes.

3.1.3 Discussion des résultats de la phase d'exploitation des connaissances :

Notre analyse des mécanismes RH au sein de Sonelgaz Transport du Gaz apporte un éclairage nouveau à la littérature existante. Alors que Cohen & Levinthal (1990) et Murovec & Prodan (2009) considèrent l'exploitation comme l'aboutissement du processus d'absorption, nos observations révèlent une relation inverse où cette phase devient elle-même un vecteur de transformation des pratiques managériales. Cette configuration contraste avec les résultats de Nekka et Aribi (2017) qui, dans le contexte français, identifiaient une relation plus linéaire entre ces dimensions.

La formation, traditionnellement perçue comme un instrument d'exploitation des savoirs, se révèle être en constante reconfiguration sous l'influence des exigences opérationnelles. Cette dynamique adaptative diffère sensiblement des mécanismes plus structurés observés par Nekka et Aribi dans les entreprises françaises, suggérant une influence contextuelle significative.

Les politiques de mobilité interne et externe, bien qu'inscrites dans la lignée des travaux de Nonaka & Takeuchi (1995), illustrent également cette influence réciproque. Les mouvements de personnel, au-delà de leur fonction de transfert des connaissances, participent à une redéfinition continue des approches managériales, un phénomène moins marqué dans l'étude de Nekka et Aribi.

Le concept de "sticky knowledge" développé par Szulanski (1996) acquiert ici une portée nouvelle, caractérisant non seulement les obstacles au transfert des savoirs mais aussi les défis d'évolution synchronisée entre pratiques RH et impératifs d'exploitation. Cette dimension apparaît plus prégnante que dans le contexte étudié par Nekka et Aribi.

Les dispositifs d'incitation témoignent particulièrement de cette complexité. Leur articulation avec les processus d'exploitation génère une dynamique d'adaptation originale, bien que contrainte par le cadre institutionnel, une configuration qui enrichit les observations d'Emery & Gonin (2009) et nuance celles de Nekka et Aribi.

Notre étude souligne également l'enjeu crucial de l'appropriation collective dans cette dynamique. L'écart constaté entre ambitions stratégiques et réalités opérationnelles révèle les défis spécifiques d'une fonction RH en mutation, un aspect moins saillant dans les travaux de Nekka et Aribi.

Ces constats empiriques conduisent à réexaminer la fonction des pratiques RH dans le processus d'exploitation. La relation d'influence mutuelle observée enrichit la perspective de March (1991) sur la dialectique exploration-exploitation, tout en apportant une nuance contextuelle aux conclusions de Nekka et Aribi.

Cette recherche éclaire ainsi d'un jour nouveau les interactions entre dispositifs RH et exploitation des connaissances, mettant en lumière leur caractère évolutif et contextuel. Elle suggère une approche renouvelée de la GRH, non plus comme simple facilitateur mais comme système adaptatif en constante évolution.

Ces enseignements élargissent le champ d'investigation sur l'articulation entre pratiques RH et capacité d'absorption, soulignant l'importance d'une lecture contextualisée de leurs interactions. Ils invitent à concevoir une GRH plus flexible, capable de se réinventer face aux exigences de l'exploitation des connaissances, tout en prenant en compte les spécificités organisationnelles et culturelles peu explorées dans les travaux antérieurs, y compris ceux de Nekka et Aribi. Concernant le poids des composantes du capital intellectuel, nos résultats font écho aux travaux de Nekka et Aribi (2017) sur l'importance du capital social dans l'exploitation des connaissances. Les témoignages recueillis soulignent le rôle clé des réseaux internes et externes pour faciliter la circulation et la valorisation des connaissances, en phase avec les conclusions de Lane et al. (2006) et de Jansen et al. (2005) sur l'importance des réseaux de partenaires pour générer des innovations à partir des connaissances absorbées. Cependant, notre étude suggère que le développement et l'utilisation de ces réseaux à Sonelgaz sont plus contraints par les structures hiérarchiques et les cloisonnements organisationnels que dans les entreprises françaises étudiées par Nekka et Aribi (2017).

Cependant, notre étude identifie aussi des obstacles culturels et des résistances individuelles qui nuancent l'influence positive du capital social. Certains collaborateurs ont tendance à garder leurs connaissances par crainte de perdre leur avantage compétitif, freinant le partage et l'exploitation collective des connaissances. Ce constat rejoint les conclusions de Todorova et Durisin (2007) sur l'impact différencié des mécanismes d'intégration sociale selon les contextes. Ces obstacles semblent plus prononcés à Sonelgaz que dans les entreprises étudiées par Nekka et Aribi (2017), peut-être en raison de différences culturelles et de la situation de monopole public.

Enfin, notre étude révèle l'importance du capital organisationnel comme support de l'exploitation des connaissances, à travers la mise en place de groupes d'expertise pour assurer l'appropriation des connaissances et de groupes d'accompagnement pour faciliter leur commercialisation. Ces dispositifs favorisent le développement de la confiance et l'émergence d'un capital social propice au partage et à la valorisation des connaissances, en écho aux analyses de Jansen et al. (2005) sur le rôle des structures organisationnelles dans l'exploitation des savoirs absorbés. Bien que Nekka et Aribi (2017) aient également souligné l'importance du capital organisationnel, notre étude suggère que son développement à Sonelgaz fait face à des défis spécifiques liés à la rigidité des structures et aux contraintes du secteur public.

En définitive, notre recherche confirme la pertinence des pratiques RH et du capital intellectuel comme leviers de l'exploitation des connaissances, tout en révélant la complexité de leur déploiement effectif. Elle met en évidence la nécessité d'une GRH à la fois stratégique et opérationnelle, agile et participative, seule à même de libérer le plein potentiel des dynamiques d'absorption au service de l'innovation et de la performance. Ces défis semblent plus prononcés dans le contexte de Sonelgaz que dans celui des entreprises françaises étudiées par Nekka et Aribi (2017), soulignant l'importance d'adapter les pratiques RH et de gestion du capital intellectuel aux spécificités du secteur public algérien.

3.2 Les implications managériales de la recherche : quelques recommandations

Notre recherche invite les dirigeants à repenser en profondeur leur approche de gestion et absorption des connaissances, en dépassant une vision purement techniciste pour embrasser une perspective plus globale et systémique. Il s'agit de reconnaître la nature fondamentalement dynamique et complexe du processus d'absorption des connaissances, qui ne saurait se réduire à la simple mise en place d'outils technologiques. L'absorption des connaissances doit être appréhendée comme un véritable projet organisationnel transformateur, dont la réussite repose sur la prise en compte des dimensions humaines, organisationnelles et culturelles.

Cette perspective holistique appelle à reconsidérer le rôle central des acteurs dans les processus d'absorption des connaissances. Ce sont les individus qui sont au cœur de la création, du partage et de l'application des savoirs, et non les systèmes informatiques. Dès lors, il apparaît essentiel de promouvoir une culture organisationnelle valorisant la confiance, l'ouverture et l'apprentissage collectif, seule à même de libérer les énergies créatives et de favoriser la circulation des connaissances. Pour développer un tel climat d'apprentissage, les managers disposent d'une variété de leviers qu'il convient d'actionner de manière cohérente et intégrée. Des pratiques RH innovantes, une communication fluide et transparente, ainsi que des designs organisationnels ouverts et flexibles constituent autant de moyens de créer un terreau favorable à l'éclosion et à la dissémination des savoirs. Il s'agit également d'ancrer des valeurs de travail collectif, en privilégiant des modes de coopération transversaux de type projets, et de promouvoir un management fondé sur la justice, le mérite et la responsabilisation de chacun.

Dans cette optique, les professionnels du GRH sont appelés à jouer un rôle stratégique de premier plan. Loin de se cantonner à une simple gestion administrative du personnel, les DRH doivent se positionner comme de véritables partenaires stratégiques au service de l'apprentissage organisationnel. Cela passe notamment par le développement de politiques d'empowerment des collaborateurs, visant à leur accorder une plus grande autonomie dans la conduite de leurs missions et la prise de décisions. En favorisant ainsi la subsidiarité et la responsabilisation, il s'agit de libérer les énergies créatives et de stimuler l'innovation à tous les niveaux de l'entreprise. Cette logique d'empowerment appelle à faire de la gestion de l'autonomie une compétence managériale clé, au cœur des programmes de formation et de développement des leaders.

La formation doit d'ailleurs faire l'objet d'une attention toute particulière, en étant repensée dans une logique d'investissement et d'exploration. Il s'agit de dépasser une vision purement consumériste de la formation, pour l'inscrire dans une perspective stratégique de développement du capital humain. L'effort de formation doit ainsi être orienté vers l'acquisition de compétences à la fois spécifiques aux métiers de l'entreprise et transversales, favorisant l'adaptabilité et l'employabilité des collaborateurs. Sur le plan pédagogique, il convient de privilégier des méthodes d'apprentissage par exploration, telles que les études de cas, les mises en situation ou encore l'expérimentation par essai-erreur. En favorisant ainsi une posture proactive et réflexive, il s'agit de développer des compétences durables d'apprendre à apprendre, essentielles dans un environnement en perpétuelle mutation.

Parallèlement, les systèmes d'évaluation doivent être repensés pour valoriser la contribution de chacun aux dynamiques collectives d'apprentissage et d'innovation. Il s'agit de rééquilibrer les critères d'appréciation, en accordant autant d'importance à la performance individuelle qu'à la capacité à partager ses connaissances et à apprendre des autres. Cette évolution suppose de faire évoluer les grilles d'évaluation et les modes de reconnaissance, en intégrant des dimensions telles que la coopération, la créativité ou encore la prise de risque. C'est à cette condition que les collaborateurs seront incités à s'engager pleinement dans des dynamiques vertueuses d'intelligence collective, au service de la performance globale de l'organisation.

Au-delà des politiques RH, notre étude met en lumière l'importance de développer les opportunités de réseautage social et de fertilisation croisée au sein de l'entreprise. Il s'agit d'encourager la mise en relation des collaborateurs, en favorisant la rotation des postes et les systèmes de tutorat ou de compagnonnage. Ces dispositifs apparaissent en effet particulièrement efficaces pour faciliter le partage des savoirs tacites, en permettant aux individus d'apprendre au contact de leurs pairs et de développer une compréhension intime des rouages de l'organisation. Dans le même esprit, l'organisation du travail doit être repensée autour d'équipes flexibles et multimétiers, réunissant des profils diversifiés autour de projets communs. Cette logique de décroisement est essentielle pour favoriser l'intégration des connaissances individuelles et stimuler la créativité collective.

Plus largement, notre recherche invite les managers à cultiver l'émergence de communautés de pratiques, en tant qu'espaces privilégiés de partage et de création des savoirs. Il s'agit d'encourager la constitution spontanée de réseaux d'échanges et de collaboration, réunissant des individus partageant des préoccupations et un langage commun. Ces communautés informelles apparaissent comme de puissants vecteurs d'apprentissage, en permettant à leurs membres de confronter leurs expériences, de s'enrichir mutuellement et de développer des solutions innovantes aux problèmes rencontrés. Pour favoriser leur développement, les organisations doivent créer un environnement propice, en aménageant des espaces d'échanges conviviaux, en organisant des événements fédérateurs et en valorisant les comportements de partage et de co-apprentissage dans les systèmes d'évaluation.

In fine, l'enjeu est de démocratiser la production et la diffusion des connaissances, en reconnaissant que chaque collaborateur est porteur de connaissances précieuses pour l'organisation. Il s'agit de rompre avec une vision élitiste d'absorption des connaissances, qui tendrait à réserver la gestion des connaissances à une poignée d'experts ou de dirigeants. Au contraire, notre étude plaide pour une approche inclusive et participative, où chacun est légitime pour contribuer à la construction d'une intelligence collective au service de la performance durable.

C'est en articulant étroitement ces différentes dimensions – stratégique, humaine, organisationnelle et culturelle – que les entreprises pourront développer une véritable capacité d'absorption des connaissances. Une telle approche intégrée suppose de faire de l'absorption des connaissances un axe fort du projet d'entreprise, en mobilisant l'ensemble des parties prenantes autour de cette ambition. Les dirigeants ont un rôle essentiel à jouer pour impulser

cette dynamique, en incarnant les valeurs d'ouverture, de partage et d'innovation, et en créant les conditions d'un engagement collectif fort.

Cela passe notamment par une refonte des modes de coopération, visant à libérer les énergies créatives et à favoriser l'intelligence collective. Il s'agit de repenser les structures et les processus dans une logique de transversalité et de décloisonnement, en créant les conditions d'une collaboration fluide et régulière entre les équipes. Le management doit lui-même évoluer vers des pratiques plus collaboratives et responsabilisantes, fondées sur la confiance et l'autonomie. C'est en cultivant cet état d'esprit partenarial, à tous les niveaux de l'organisation, que les entreprises pourront développer une véritable agilité dans la production et la mobilisation des savoirs.

Un tel changement de paradigme managérial appelle à réinventer en profondeur les modèles de leadership et de coopération, pour construire les organisations apprenantes de demain. Les modes de management traditionnels, fondés sur le contrôle et la verticalité, doivent laisser place à des approches plus ouvertes et collaboratives, mettant l'accent sur l'autonomie, la responsabilisation et l'expérimentation. Il s'agit de développer un leadership transformationnel, capable de donner du sens et d'impulser une dynamique collective autour des enjeux de partage des savoirs. Ce nouveau modèle de leadership suppose de cultiver une posture d'écoute, d'empathie et de bienveillance, pour créer les conditions de la confiance et libérer les potentiels individuels et collectifs.

Plus fondamentalement, c'est une nouvelle conception de la performance qui se dessine, plaçant le développement du capital intellectuel et la valorisation des savoirs au cœur de la stratégie d'entreprise. Dans cette perspective, les politiques RH doivent être repensées dans une approche intégrée et sur-mesure, articulant étroitement développement des compétences, gestion des parcours professionnels et reconnaissance de la contribution de chacun. Il s'agit de conjuguer performance économique et épanouissement des collaborateurs, en créant les conditions d'un engagement durable et d'une motivation intrinsèque forte.

En définitive, notre recherche ouvre de nouvelles perspectives pour penser l'entreprise du futur, agile et innovante, où la gestion des connaissances constitue un levier stratégique de compétitivité et d'engagement. Elle invite les dirigeants à se saisir de ces enjeux avec détermination, pour faire de leur organisation un véritable laboratoire d'apprentissage et d'innovation collective. Un défi stimulant, porteur de sens, qui replace l'humain au cœur de la performance durable. Une aventure passionnante, à écrire ensemble, pour faire de l'entreprise un lieu d'épanouissement et de progrès partagé.

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre visait à explorer les mécanismes d'absorption des connaissances au sein de la Sonelgaz Transport du Gaz, en prolongeant les travaux de Nekka et Aribi (2017) dans le contexte spécifique d'une entreprise publique algérienne. Cette transposition dans un environnement organisationnel différent a permis d'enrichir la compréhension des dynamiques liant pratiques RH, capital intellectuel et capacité d'absorption.

Nos résultats ont mis en évidence trois constats majeurs. Premièrement, la capacité d'absorption apparaît comme un processus multidimensionnel, profondément ancré dans le contexte social et organisationnel de l'entreprise étudiée. Les phases d'exploration, de transformation et d'exploitation des connaissances s'articulent de manière complexe, influencées par les spécificités du secteur public algérien.

Deuxièmement, l'analyse révèle le rôle différencié des composantes du capital intellectuel selon les phases d'absorption. Le capital humain s'avère déterminant dans l'exploration des connaissances, tandis que le capital organisationnel joue un rôle central dans leur transformation. Le capital social, quant à lui, apparaît comme un catalyseur essentiel de la phase d'exploitation, malgré certaines contraintes liées au contexte public.

Troisièmement, notre étude met en lumière une relation complexe et bidirectionnelle entre les pratiques RH et les dynamiques d'absorption des connaissances. Bien que la littérature positionne traditionnellement les pratiques RH comme des leviers de l'absorption, nos résultats révèlent que c'est souvent le processus d'absorption lui-même, particulièrement dans sa phase d'exploitation, qui catalyse l'évolution des pratiques RH. Cette dynamique inverse s'inscrit dans un contexte marqué par des défis spécifiques : rigidité des structures, cloisonnements hiérarchiques, et contraintes dans la gestion des carrières, mais aussi par une capacité limitée à apprendre de l'environnement externe et un manque de partenariats internationaux. Ces particularités suggèrent la nécessité non seulement d'adapter les pratiques RH, mais aussi de repenser fondamentalement leur rôle dans une perspective plus dynamique et évolutive, où elles se transforment en réponse aux exigences émergentes du processus d'absorption des connaissances.

En définitive, cette recherche offre un éclairage nouveau sur les mécanismes d'absorption des connaissances en contexte public, tout en soulignant l'importance d'une approche intégrée des pratiques RH dans le développement des capacités organisationnelles d'apprentissage. Une analyse plus approfondie des implications managériales et théoriques sera développée dans la conclusion de cette deuxième partie.

Conclusion de la deuxième partie :

Cette deuxième partie nous a permis de confronter nos propositions théoriques aux réalités empiriques, à travers une étude approfondie des dynamiques d'absorption des connaissances au sein de la Sonelgaz Transport du Gaz. Le point central de notre recherche portait sur la compréhension du rôle des pratiques RH dans le développement des capacités d'absorption, en mobilisant le prisme du capital intellectuel comme cadre d'analyse intégrateur.

Notre démarche méthodologique, fondée sur une étude qualitative exploratoire, s'est avérée particulièrement adaptée pour saisir la complexité des phénomènes étudiés. Aussi, le recours à une étude de cas unique nous a permis d'appréhender finement les perceptions des acteurs et les mécanismes organisationnels à l'œuvre. Les entretiens semi-directifs menés auprès de managers et responsables RH, complétés par l'analyse documentaire, ont généré un matériau empirique riche et nuancé.

Les résultats issus de notre étude de terrain mettent en lumière plusieurs enseignements majeurs. En premier lieu, ils confirment le caractère processuel et multidimensionnel de la capacité d'absorption, profondément ancrée dans le contexte social et organisationnel. Ils révèlent également le rôle différencié des composantes du capital intellectuel selon les phases d'absorption : prédominance du capital humain dans l'exploration, importance du capital organisationnel pour la transformation, et rôle catalyseur du capital social dans l'exploitation des connaissances.

La finalité de cette partie empirique était double. D'une part, il s'agissait de vérifier nos propositions de recherche sur le terrain, en prolongeant les travaux de Nekka et Aribi (2017) dans le contexte spécifique d'une entreprise publique algérienne. Cette transposition a permis de confirmer certains mécanismes tout en révélant des spécificités propres au secteur public des pays en développement. D'autre part, notre démarche exploratoire a enrichi les débats théoriques sur l'articulation entre pratiques RH, capital intellectuel et capacité d'absorption, en soulignant notamment l'importance des facteurs contextuels et culturels dans ces dynamiques.

Plus largement, cette partie empirique ouvre de nouvelles perspectives pour penser les leviers RH de l'absorption des connaissances dans les organisations publiques. Elle invite à dépasser une vision purement instrumentale pour embrasser une approche plus systémique et contextualisée, attentive aux spécificités de chaque environnement organisationnel. Ces résultats constituent ainsi une base solide pour formuler des recommandations managériales pertinentes et actionnables, qui seront développées dans la conclusion générale de cette thèse.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de cette recherche sur les liens entre pratiques de gestion des ressources humaines et capacité d'absorption des connaissances dans le contexte d'une entreprise publique algérienne, il convient de revenir sur les principaux résultats obtenus et d'en souligner les contributions majeures, tout en exposant ses limites et les perspectives qu'elle ouvre.

Les principales contributions de la recherche :

Notre travail visait à analyser comment les pratiques de GRH influencent le développement des différents stades de la capacité d'absorption des connaissances au sein de la Sonelgaz Transport du Gaz. Cette question est d'autant plus cruciale que les entreprises publiques des pays en développement font face à des défis majeurs de modernisation nécessitant une forte capacité à absorber et exploiter les connaissances externes.

1. Contributions empiriques :

Notre étude empirique a mis en lumière plusieurs résultats significatifs concernant l'articulation entre pratiques RH et capacité d'absorption des connaissances au sein de SONELGAS.

À la lumière de vos résultats de recherche, je propose cette reformulation :

Premièrement, nos analyses révèlent une compréhension différenciée de la capacité d'absorption des connaissances (CAC) au sein de l'organisation. Si les cadres supérieurs reconnaissent l'importance stratégique des connaissances externes, notre étude met en évidence une dynamique plus complexe où les trois phases du processus - exploration, transformation et exploitation - présentent des niveaux de visibilité et de formalisation variables. En particulier, la phase de transformation apparaît moins saillante, tandis que l'exploitation des connaissances émerge comme un catalyseur inattendu de l'évolution des pratiques organisationnelles. Cette configuration spécifique, façonnée par des contraintes institutionnelles fortes et une capacité limitée à apprendre de l'environnement externe, nuance les modèles théoriques traditionnels de la CAC. Plus spécifiquement, nos résultats suggèrent que, au-delà du cadre séquentiel proposé par Lane et al., une approche plus contextuelle et adaptative s'avère nécessaire. Cette perspective renouvelée permettrait de mieux appréhender les interactions complexes entre les différentes phases de la CAC et les pratiques managériales, particulièrement dans des environnements caractérisés par une forte régulation et un manque d'ouverture internationale.

Deuxièmement, nos analyses démontrent que les trois composantes du capital intellectuel jouent des rôles différenciés mais complémentaires selon les phases du processus d'absorption. Le capital humain s'avère déterminant dans les phases d'exploration, où les compétences individuelles et la motivation des employés conditionnent largement la capacité à identifier et acquérir de nouvelles connaissances externes. Le capital organisationnel prend ensuite une importance prépondérante lors de la phase de transformation. Les structures, processus et systèmes d'information de l'entreprise apparaissent comme des supports essentiels pour

assimiler et combiner les nouvelles connaissances avec l'existant. Ce constat rejoint les analyses de Zahra et George (2002) sur l'importance des capacités organisationnelles dans la transformation des connaissances.

Enfin, le capital social devient central dans la phase d'exploitation, où les réseaux de relations et la collaboration facilitent la mise en œuvre concrète des connaissances absorbées.

Ces résultats suggèrent plusieurs axes d'amélioration concrets pour renforcer la capacité d'absorption de SONEGAS transport du gaz. En priorité, l'entreprise gagnerait à développer des partenariats internationaux stratégiques avec des entreprises similaires du secteur énergétique, permettant une exposition directe aux meilleures pratiques globales. En parallèle, la mise en place d'une veille technologique et managériale structurée, associée à des missions d'étude et d'observation auprès d'acteurs de référence, permettrait d'enrichir significativement les sources d'apprentissage externe.

L'entreprise devrait également repenser ses dispositifs de formation en privilégiant des formats plus interactifs et ouverts sur l'international : programmes d'échange avec des entreprises partenaires, formations certifiantes dispensées par des organismes internationaux, ou encore participation à des conférences et salons professionnels du secteur. Ces initiatives pourraient être complétées par la création de communautés de pratiques transversales, facilitant le partage d'expériences et l'intégration des connaissances externes.

Ces recommandations, particulièrement pertinentes dans le contexte des entreprises publiques des pays en développement, permettraient de dépasser les contraintes actuelles d'apprentissage externe tout en renforçant progressivement la maturité organisationnelle en matière d'absorption des connaissances.

2. Contributions théoriques :

Sur le plan théorique, notre recherche enrichit significativement la littérature existante de plusieurs manières.

D'abord, notre recherche apporte un éclairage novateur sur l'articulation entre pratiques GRH et capacité d'absorption, en dévoilant une dynamique organisationnelle jusqu'alors peu explorée. Au-delà du rôle instrumental traditionnellement attribué aux dispositifs RH, nos résultats révèlent une mécanique organisationnelle où le processus d'absorption lui-même devient architecte de l'évolution des pratiques GRH. Cette configuration, observée dans un environnement où l'apprentissage organisationnel reste contraint par des facteurs institutionnels et un déficit d'exposition internationale, enrichit considérablement la compréhension des mécanismes d'absorption des connaissances. Notre étude met ainsi en évidence un système adaptatif complexe, où les phases d'absorption, particulièrement distinctes en exploration et exploitation, orchestrent une reconfiguration continue des approches RH, transcendant les perspectives linéaires dominantes dans la littérature.

Notre étude aussi, étend les théories existantes au contexte des entreprises publiques des pays en développement, révélant comment les particularités institutionnelles et culturelles modulent l'efficacité des pratiques RH dans le développement des capacités d'absorption. Ce faisant, elle

répond aux appels de chercheurs comme Lane et al. (2006) pour une meilleure prise en compte des facteurs contextuels.

Enfin, elle contribue aux débats théoriques sur l'articulation entre ressources organisationnelles et capacités dynamiques, en montrant comment le capital intellectuel peut jouer un rôle médiateur entre pratiques RH et capacité d'absorption.

3. Contributions méthodologiques :

D'un point de vue méthodologique, notre recherche se distingue par plusieurs apports significatifs.

La conduite d'une étude qualitative approfondie a permis de saisir la complexité des dynamiques à l'œuvre et de révéler des mécanismes subtils qui échappent souvent aux approches quantitatives. Notre protocole de recherche, combinant entretiens semi-directifs, observation non participante et analyse documentaire, offre une triangulation méthodologique riche.

L'approche par étude de cas unique, si elle limite la généralisation, a permis une compréhension fine des processus organisationnels dans leur contexte réel. Cette immersion prolongée répond aux recommandations de Yin (2018) pour l'étude des phénomènes contemporains complexes.

Les limites de la recherche :

Notre travail présente néanmoins certaines limites qu'il convient d'explicitier.

1. Limites méthodologiques :

Le choix d'un cas unique, s'il permet une analyse en profondeur, limite naturellement la généralisation des résultats. La focalisation sur les perceptions des managers peut également occulter d'autres points de vue pertinents, notamment ceux des employés opérationnels.

L'approche qualitative, si elle permet une compréhension approfondie des phénomènes, ne permet pas de mesurer précisément l'intensité des relations observées ni de tester statistiquement nos propositions théoriques.

2. Limites contextuelles :

La spécificité du contexte étudié - une entreprise publique algérienne du secteur énergétique - pose la question de la transférabilité des résultats à d'autres types d'organisations ou d'autres contextes nationaux.

Les perspectives de développement de la recherche :

Ces limites ouvrent plusieurs pistes prometteuses pour des recherches futures.

1. Extensions empiriques :

Il serait pertinent d'élargir l'étude à d'autres entreprises publiques pour une meilleure représentativité, et de conduire des analyses comparatives entre secteurs public et privé. Des études longitudinales permettraient également de mieux saisir la dynamique temporelle des processus d'absorption.

2. Développements théoriques :

L'approfondissement des facteurs contextuels et culturels, l'exploration d'autres dimensions du capital intellectuel, et l'intégration d'autres cadres théoriques constituent des pistes fécondes. Le développement d'approches quantitatives complémentaires permettrait de mesurer plus précisément les relations identifiées.

3. Perspectives pratiques :

De futurs travaux pourraient s'attacher à développer des outils de diagnostic et de pilotage du capital intellectuel adaptés aux spécificités des entreprises publiques, ainsi qu'à concevoir des programmes de formation ciblés pour les managers.

En définitive, cette thèse apporte une contribution originale à la compréhension des mécanismes d'absorption des connaissances dans les organisations publiques des pays en développement. Elle ouvre des perspectives stimulantes pour repenser les pratiques RH à l'ère de l'économie de la connaissance et de la transformation digitale.

Au-delà de ses résultats immédiats, elle invite à poursuivre l'exploration des interactions complexes entre pratiques managériales, capital intellectuel et capacités organisationnelles. Cette exploration apparaît d'autant plus cruciale dans un contexte où la capacité à absorber et exploiter efficacement les connaissances externes devient un facteur clé de survie et de développement pour les organisations publiques confrontées aux défis de la modernisation.

BIBLIOGRAPHIE :

A

Abhayawansa, S., & Guthrie, J. (2014). Importance of intellectual capital information: A study of Australian analyst reports. *Australian Accounting Review*, 24(1), 66-83.

Adler, J. H. (1965). Absorptive capacity: The concept and its determinants. Brookings Institution.

Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.

Aghion, P., & Howitt, P. (1998). Endogenous growth theory. MIT Press.

Ahangar, R. G. (2011). The relationship between intellectual capital and financial performance: An empirical investigation in an Iranian company. *African Journal of Business Management*, 5(1), 88-95.

Ajeeli, S. (2018). The Mediating Role of Absorptive Capacity on the Relationship Between Intellectual Capital and Firm Performance in High-Tech SMEs, UK. Bangor University (United Kingdom).

Al-Athari, A., & Zairi, M. (2002). Training evaluation: An empirical study in Kuwait. *Journal of European Industrial Training*, 26(5), 241-251.

Aladwan, K., Bhanugopan, R., & Fish, A. (2014). Human resource management practices in Jordan organizations. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 7(4), 425-445.

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.

Al-Hawari, M. A., Quratulain, S., & Melhem, S. B. (2021). How and when frontline employees' environmental values influence their Green creativity? Examining the role of perceived work meaningfulness and Green HRM practices. *Journal of Cleaner Production*, 310, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127598>

Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales es approche qualitative des organisations*, Sillery. Resses de l'Université du Québec.

Argyris, C., & Schön, D. A. (2001). *Apprentissage organisationnel : Théorie, méthode, pratique*. De Boeck Université.

Aribi, A., & Dupouët, O. (2016). Absorptive capacity: A non-linear process. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(1), 15-26.

Arubayi, D. O., Eromafuru, E. D., & Egbule, A. C. S. (2020). Human resource development and employee performance: The role of individual absorptive capacity in the Nigerian oil sector. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 23(2), 1-15.

B

Baghar, N., & Ali, I. K. (2021). The impact of intellectual capital on organizational performance: A review. *Journal of Business & Economic Management*, 9(3), 84-94.

Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1), 116-128.

Ball, K. (2001). The use of human resource information systems: A survey. *Personnel Review*, 30(6), 677-693.

Banker, R. D., Field, J. M., Schroeder, R. G., & Sinha, K. K. (1996). Impact of work teams on manufacturing performance: A longitudinal field study. *Academy of Management Journal*, 39(4), 867-890.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2004). *Strategic management and competitive advantage*. Pearson Prentice Hall.

Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999). *Strategic human resources: Frameworks for general managers*. John Wiley & Sons.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business Press.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2021). *Organizational behavior: The state of the science*. Routledge.

Bayad, M. (2001). Gestion stratégique des ressources humaines: fondements et modèles. *Revue Internationale des Relations de Travail*, 1(2), 1-37.

Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9-22.

Becker, B. E., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.

Becker, B., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53-101.

Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.

Becker, W., & Peters, J. (2000). Technological opportunities, absorptive capacities, and innovation. Working Paper Series, University of Augsburg.

Behera, M. (2015). Relevance of business model innovation for sustainable healthcare. *Journal of Management*, 12(1), 58-71.

Belderbos, R., Cassiman, B., Faems, D., Leten, B., & Van Looy, B. (2015). Co-ownership of intellectual property. *Research Policy*, 44(2), 345-359.

Bellora, L., & Guenther, T. W. (2013). Drivers of innovation capital disclosure in intellectual capital statements: Evidence from Europe. *The British Accounting Review*, 45(4), 255-270.

Benhayoun-Sadafiyine, L. (2017). *La capacité d'absorption des PME intégrées dans des réseaux d'innovation collaboratifs: évaluation à travers une grille de maturité* (Doctoral dissertation, Université Grenoble Alpes).

Brooking, A., Board, P., & Jones, S. (1998). The predictive potential of intellectual capital. *International Journal of Technology Management*, 16(1-3), 115-125.

Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.

Budhwar, P., Pereira, V., Mellahi, K., & Singh, S. K. (2019). The state of HRM in the Middle East: Challenges and future research agenda. *Asia Pacific Journal of Management*, 36, 905-933.

Buenechea-Elberdin, M., Sáenz, J., & Kianto, A. (2018). Knowledge management strategies, intellectual capital, and innovation performance: a comparison between high-and low-tech firms. *Journal of Knowledge Management*, 22(8), 1757-1781.

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*. London: Heinemann.

C

- Cabello-Medina, C., López-Cabrales, Á., & Valle-Cabrera, R. (2011). Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 807-828.
- Cabrita, M. D. R., & Bontis, N. (2008). Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry. *International Journal of Technology Management*, 43(1-3), 212-237.
- Cabrilo, S., & Dahms, S. (2018). How strategic knowledge management drives intellectual capital to superior innovation and market performance. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 621-648.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 245-261.
- Caloghirou, Y., Kastelli, I., & Tsakanikas, A. (2004). Internal capabilities and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance? *Technovation*, 24(1), 29-39.
- Camisón, C., & Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63(7), 707-715.
- Cantner, U., & Pyka, A. (1998). Absorbing technological spillovers: simulations in an evolutionary framework. *Industrial and Corporate Change*, 7(2), 369-397.
- Carmeli, A. (2001). High-and low-performance firms: do they have different profiles of perceived core intangible resources and business environment? *Technovation*, 21(10), 661-671.
- Carmeli, A., & Paulus, P. B. (2015). CEO ideational facilitation leadership and team creativity: The mediating role of knowledge sharing. *The Journal of Creative Behavior*, 49(1), 53-75.
- Carroll, R. F., & Tansey, R. R. (2000). Intellectual capital in the new Internet economy. *Journal of Intellectual Capital*, 1(4), 296-312.
- Ceccagnoli, M., & Jiang, L. (2013). The cost of integrating external technologies. *Strategic Management Journal*, 34(4), 404-425.
- Çetin, F., & Fidan, T. (2017). The effect of intellectual capital on organizational performance. *Journal of Business Research*, 66(2), 694-704.
- Chadwick, C. (2017). Toward a more comprehensive model of firms' human capital rents. *Academy of Management Review*, 42(3), 499-519.

Chang, Y. Y., & Chuang, H. F. (2011). The effect of social capital on organizational learning capability. *African Journal of Business Management*, 5(26), 10482-10487.

Chang, Y. Y., Gong, Y., & Peng, M. W. (2013). Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and subsidiary performance. *Academy of Management Journal*, 56(4), 927-948.

Chaudhary, N., & Bhaskar, P. (2016). Training and development and job satisfaction in education sector. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 42-45.

Chauvet, V. (2014). Absorptive capacity: Scale development and implications for future research. *Management International*, 19(1), 113-129.

Chen, C. J. (2008). Linking the knowledge creation process to organizational theories. *Journal of Organizational Change Management*, 21(3), 259-279.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning: the two faces of R & D. *The Economic Journal*, 99(397), 569-596.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.

Coombs, J. E., & Bierly III, P. E. (2006). Measuring technological capability and performance. *R&D Management*, 36(4), 421-438.

Cooke, F. L., Wood, G., Wang, M., & Veen, A. (2019). How far has international HRM travelled ? *Human Resource Management Review*, 29(1), 59-75.

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.

D

Daghfous, A. (2004). Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. *SAM Advanced Management Journal*, 69(2), 21-27.

Dao, V., & Zmud, R. (2013). Innovating firms' strategic signaling along the innovation life cycle. *Journal of Engineering and Technology Management*, 30(3), 212-229.

Davenport, T., Probst, G., & Pierer, H. V. (Eds.). (2001). *Knowledge management case book: Siemens best practises*. John Wiley & Sons, Inc..

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.

Davidson III, W. N., Worrell, D. L., & Fox, J. B. (1996). Early retirement programs and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 970-984.

De Castro, G. M., Delgado-Verde, M., Amores-Salvadó, J., & Navas-López, J. E. (2013). Linking human, technological, and relational assets to technological innovation. *Knowledge Management Research & Practice*, 11(2), 123-132.

De Faria, P., & Lima, F. (2012). Interdependence and spillovers: is firm performance affected by others' innovation activities? *Applied Economics*, 44(36), 4765-4775.

De Nanteuil, M., & El Akremi, A. (2005). *La société flexible: travail, emploi, organisation en débat*. Érès.

De Winne, S., & Sels, L. (2010). Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1863-1883.

Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.

Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.

Díez-Vial, I., & Fernández-Olmos, M. (2012). How do local knowledge spillovers and experience affect export performance? *European Planning Studies*, 20(8), 1321-1334.

Distel, A. P. (2019). Unveiling the microfoundations of absorptive capacity: A study of Coleman's bathtub model. *Journal of Management*, 45(5), 2014-2044.

Donate, M. J., Peña, I., & Sánchez de Pablo, J. D. (2016). HRM practices for human and social capital development: effects on innovation capabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(9), 928-953.

Dowling, P. J., & Welch, D. E. (1998). *International human resource management: Managing people in a multinational context*. South-Western College Publishing.

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Brothers.

Drucker Peter F. (2001). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness.

Duchek, S. (2013). Capturing absorptive capacity: A critical review and future prospects. *Schmalenbach Business Review*, 65(3), 312-329.

E

Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Tsang, E. W. (2008). Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. *Journal of Management Studies*.

Edvinsson, L. (2013). IC 21: reflections from 21 years of IC practice and theory. *Journal of Intellectual Capital*, 14(1), 163-172.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.

Elbouzidi, H. (2023). Etude empirique de la relation entre le capital immatériel et l'innovation ouverte au sein des entreprises de l'industrie alimentaire. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(1-2), 329-345.

Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2021). Overqualification at work: A review and synthesis of the literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8(1), 259-283.

F

Fligstein, N. (1993). *The transformation of corporate control*. Harvard University Press.

Fosfuri, A., & Tribó, J. A. (2008). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *Omega*, 36(2), 173-187.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Fustec, A. (2006). *L'immatériel, nouvel enjeu de l'entreprise*. Éditions Eyrolles.

G

Gandossy, R., Tucker, E., & Verma, N. (2006). *Workforce wake-up call: Your workforce is changing, are you?* John Wiley & Sons.

García-Morales, V. J., Martín-Rojas, R., & Garde-Sánchez, R. (2023). How transformational leadership influences organizational performance through knowledge management processes. *Journal of Knowledge Management*, 27(1), 159-184.

Geppert, M., & Williams, K. (2006). Global, national and local practices in multinational corporations. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 49-69.

Gibb, Y. K., & Bili, S. (2013). Business strategy and governance of intellectual assets in small & medium enterprises. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 420-433.

Gignac, P. (2017). La capacité d'absorption: revue de littérature, opérationnalisation et exploration. *Management international*, 21(3), 127-139.

Gogan, L. M. (2014). An innovative model for measuring intellectual capital. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 194-199.

Gold, J., & Bratton, J. (2003). The dynamics of professionalization: Whither the HRM profession? Critical Management Studies Conference, Lancaster University.

Gölgeci, I., Gligor, D. M., Tatoglu, E., & Arda, O. A. (2022). Absorptive capacity and firm performance. *International Business Review*, 31(1), 101867.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage. *California Management Review*, 33(3), 114-135.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.

Gratton, L. (2011). *The shift: The future of work is already here*. Collins.

Grünfeld, L. A. (2003). Meet me halfway but don't rush: absorptive capacity and strategic R&D investment revisited. *International Journal of Industrial Organization*, 21(8), 1091-1109.

Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496.

Guthrie, D., & McQuarrie, M. (2002). Privatization and low-income housing in the United States since 1986. *Community Development*, 33(1), 75-89.

H

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business Press.

Han, Y., & Li, D. (2015). Effects of intellectual capital on innovative performance. *Management Decision*, 53(1), 40-56.

Handy, C. (1996). *Beyond certainty: The changing worlds of organizations*. Harvard Business Press.

- Hart, T. A., Gilstrap, J. B., & Bolino, M. C. (2016). Organizational citizenship behavior and the enhancement of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 69(10), 3981-3988.
- Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 73-90.
- Heinonen, J., & Toivonen, J. (2008). Corporate entrepreneurs or silent followers? *Leadership & Organization Development Journal*, 29(7), 583-599.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Herremans, I. M., Isaac, R. G., Kline, T. J., & Nazari, J. A. (2011). Intellectual capital and uncertainty of knowledge. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 627-640.
- Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape. *Academy of Management Perspectives*, 12(4), 22-42.
- Holtbrügge, D., & Fridrich, C. (2021). International human resource management in emerging markets. *Journal of World Business*, 56(2), 101171.
- Honig, B. (2001). Learning strategies and resources for entrepreneurs and intrapreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(1), 21-35.
- Hormiga, E., Batista-Canino, R. M., & Sánchez-Medina, A. (2011). The role of intellectual capital in the success of new ventures. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 71-92.
- Horwitz, F. (2015). Human resources management in multinational companies in Africa: a systematic literature review. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(21), 2786-2809.
- Hsu, I. C., & Sabherwal, R. (2012). Relationship between intellectual capital and knowledge management. *Decision Sciences*, 43(3), 489-524.
- Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1096-1115.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

I

Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity. *American Economic Review*, 87(3), 291-313.

Imamoglu, S. Z., Ince, H., Keskin, H., Karakose, M. A., & Gozukara, E. (2017). The role of leadership styles and organizational learning capability on firm performance. *Journal of Global Strategic Management*, 11(1), 67-78.

Itami, H. (1987). *Mobilizing invisible assets*. Harvard University Press.

J

Jackson, S. E. (2019). Human resource management in a political context. *Human Resource Management Review*, 29(1), 1-4.

Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity. *Academy of Management Journal*, 48(6), 999-1015.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.

K

Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237.

Kamoche, K. (1997). Knowledge creation and learning in international HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 8(2), 213-225.

Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11-20.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Stratégie océan bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*. Pearson.

L

Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477.

Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833-863.

Laursen, K., & Foss, N. J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), 243-263.

Leana, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24(3), 538-555.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.

Lewin, A. Y., Massini, S., & Peeters, C. (2011). Microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. *Organization Science*, 22(1), 81-98.

Liao, J., Welsch, H., & Stoica, M. (2003). Organizational absorptive capacity and responsiveness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 63-85.

Lichtenthaler, U. (2009). Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. *Academy of Management Journal*, 52(4), 822-846.

M

Manyika, J., Chui, M., Bughin, J., Dobbs, R., Bisson, P., & Marrs, A. (2013). *Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy* (Vol. 180, pp. 17-21). San Francisco, CA: Mckinsey global institute.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.

Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26.

Martín-de-Castro, G., Delgado-Verde, M., López-Sáez, P., & Navas-López, J. E. (2011). Towards ‘an intellectual capital-based view of the firm’: origins and nature. *Journal of business ethics*, 98, 649-662.

McElroy, M. W. (2002). Social innovation capital. *Journal of Intellectual Capital*, 3(1), 30-39.

Mehralian, G., Nazari, J. A., & Ghasemzadeh, P. (2018). The effects of knowledge creation process on organizational performance. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 802-823.

Minbaeva, D. B. (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personnel Review*, 34(1), 125-144.

Minbaeva, D., Foss, N., & Snell, S. (2009). Bringing the knowledge perspective into HRM. *Human Resource Management*, 48(4), 477-483.

Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C. F., & Park, H. J. (2014). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and HRM. *Journal of international business studies*, 45, 38-51.

Minbaeva, D. B., & Michailova, S. (2004). Knowledge transfer and expatriation in multinational corporations: The role of disseminative capacity. *Employee relations*, 26(6), 663-679.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice Hall.

Müller-Seitz, G., & Güttel, W. (2014). Toward a choreography of congregating: A practice-based perspective on organizational absorptive capacity in a semiconductor industry consortium. *Management Learning*, 45(4), 477-497.

N

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.

Nekka, H., & Aribi, A. (2017). Gestion des Hommes en situation complexe: l'exemple de la capacité d'absorption des connaissances. *Revue de gestion des ressources humaines*, (4), 19-31.

Nekka, H., & Aribi, A. (2022). La capacité d'absorption des connaissances de l'entreprise et capital intellectuel : contribution à une relation complexe. *Management international*, 26(4), 78-95.

Nieves, J., & Diaz-Meneses, G. (2018). Knowledge sources and innovation in the hotel industry: Empirical analysis on Gran Canaria Island, a mature mass-tourism destination. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(6), 2537-2561.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

O

O'Dell, C., & Hubert, C. (2011). Building a knowledge-sharing culture. *The Journal for Quality and Participation*, 34(2), 22.

O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2000). *Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Harvard Business Press.

P

Paillé, P. (1996). De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier. *Recherches Qualitatives*, 15, 179-194.

Park, J. Y., Im, I., & Jung, H. (2019). Individual and organization's absorptive capacity influence on information security compliance intention. *Computers & Security*, 87, 101571.

Park, S., Kim, J., & Park, J. (2022). Creating organizational knowledge through strategic human resource management. *Journal of Knowledge Management*, 26(2), 394-415.

Patterson, W., & Ambrosini, V. (2015). Configuring absorptive capacity as a key process for research intensive firms. *Technovation*, 36-37, 77-89.

Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.

Peretti, J. M. (2010). *Gestion des ressources humaines*. Vuibert.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.

Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Paris: Gallimard.

Popaitoon, S., & Siengthai, S. (2014). The moderating effect of human resource management practices on project performance. *International Journal of Project Management*, 32(6), 908-920.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.

Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65-78.

R

Rafique, M., Hameed, S., & Agha, M. H. (2018). Impact of knowledge sharing, learning adaptability and organizational commitment on absorptive capacity. *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 44-56.

Ramlall, S. J. (2003). Measuring human resource management's effectiveness in improving performance. *People and Strategy*, 26(1), 51.

Razali, R., & Hashim, H. (2021). The roles of human resource management practices on absorptive capacity. *Management Science Letters*, 11(3), 795-806.

Reed, K. K., Lubatkin, M., & Srinivasan, N. (2006). Proposing and testing an intellectual capital-based view of the firm. *Journal of Management Studies*, 43(4), 867-893.

Rees, G. P., Rumbles, S., & Cassells, E. (2022). *New directions in strategic human resource management*. Kogan Page Publishers.

Riahi-Belkaoui, A. (2016). *Intellectual capital and corporate performance in emerging economies*. Routledge.

Roos, G., Roos, J., Dragonetti, N. C., & Edvinsson, L. (1997). *Intellectual capital: Navigating the new business landscape*. Macmillan Business.

S

Sakhdari, K. (2016). Absorptive capacity: A review and reconceptualization. In M. H. Bilgin & H. Danis (Eds.), *Entrepreneurship, business and economics - Vol. 1* (pp. 141-150). Springer.

Sanders, K., & Lin, C. H. V. (2016). Human resource management and innovative behaviour. In *Human resource management, innovation and performance* (pp. 32-47). Palgrave Macmillan.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management : Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32.

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.

Seeck, H., & Diehl, M. R. (2017). A literature review on HRM and innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(6), 913-944.

Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3-27.

Slama, B., & Ammar, O. (2014, May). La synergie entre Intelligence Economique et Knowledge Management : Une nouvelle perspective pour l'amélioration de la capacité d'absorption. In *XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique : Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*. Rennes (pp. 26-28).

Soo, C., Tian, A. W., Teo, S. T., & Cordery, J. (2017). Intellectual capital-enhancing HR, absorptive capacity, and innovation. *Human Resource Management*, 56(3), 431-454.

Sparrow, P. (2019). A historical analysis of critiques in the talent management debate. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 160-170.

Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. Nicholas Brealey Publishing.

Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.

Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2021). Digital transformation in human resource management: Challenges and future directions for research. *Asian Business & Management*, 20(4), 476-508.

Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets*. Berrett-Koehler Publishers.

Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27-43.

T

Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets. *California Management Review*, 40(3), 55-79.

Tijani, O. (2011). *La capacité d'absorption et le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'appropriation des connaissances dans les alliances stratégiques au Maroc* (Doctoral dissertation, Pau).

Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), 774-786.

Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.

U

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.

V

Van den Bosch, F. A., Volberda, H. W., & De Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10(5), 551-568.

Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A., & Fernández-de-Lucio, I. (2008). Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: beyond R&D. *R&D Management*, 38(4), 392-405.

Veltri, S., & Bronzetti, G. (2014). A critical analysis of the intellectual capital measuring, managing, and reporting practices in the non-profit sector. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 305-318.

Vinding, A. L. (2006). Absorptive capacity and innovative performance: A human capital approach. *Economics of Innovation and New Technology*, 15(4-5), 507-517.

Volberda, H. W. (1998). *Building the flexible firm: How to remain competitive*. Oxford University Press.

Volberda, H. W., Foss, N. J., & Lyles, M. A. (2010). Perspective—Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field. *Organization Science*, 21(4), 931-951.

Von Krogh, G. (1998). Care in knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 133-153.

W

Wacheux, F., & Rojot, J. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion* (pp. 201-209). Paris: Economica.

Wang, Z., & Chen, L. (2013). Unlocking organizational performance and innovation: A culture perspective. *International Journal of Business and Management*, 8(1), 117-128.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International journal of human resource management*, 5(2), 301-326.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.

X

Xie, X., Zou, H., & Qi, G. (2018). Knowledge absorptive capacity and innovation performance in high-tech companies. *Journal of Business Research*, 88, 289-297.

Y

Yahiaoui, D., Chebbi, H., & Weber, Y. (2016). HR practices, context and knowledge transfer in M&A. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(20), 2415-2435.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Youndt, M. A., & Snell, S. A. (2004). Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(3), 337-360.

Z

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.

Zhao, S., & Tse, D. K. (2023). From data to knowledge: How machine learning changes organizational learning and absorptive capacity. *Journal of Management*, 49(2), 468-497.

Ziam, S. (2010). *Les déterminants de la capacité d'absorption des connaissances: le cas des courtiers de connaissances œuvrant dans le domaine de la santé au Canada* (Doctoral dissertation, Université Laval).

Zou, T., Ertug, G., & George, G. (2018). The capacity to innovate: A meta-analysis of absorptive capacity. *Innovation*, 20(2), 87-121.

TABLE DES MATIERES

DEDICACES

REMERCIEMENTS

RESUME

ABSTRACT

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....1

PREMIERE PARTIE: LA CAPACITE D'ABSORPTION DES CONNAISSANCES: Une relecture à partir du rôle des pratiques de la gestion des ressources humaines.....6

Introduction de la première partie.....6

CHAPITRE 1 : Compréhension de la capacité d'absorption des connaissances : Origines, définitions, soubassements théoriques et contextes d'application.....8

Introduction du premier chapitre.....8

Section 1 : Fondements théoriques de la capacité d'absorption des connaissances.....10

1.1 Origines et évolution du concept de la capacité d'absorption des connaissances (CAC).....10

1.2 Définitions et modèles de la capacité d'absorption.....12

1.3 Les dimensions de la capacité d'absorption des connaissances.....18

1.3.1 L'acquisition: l'importance de la reconnaissance et de l'évaluation de la connaissance...18

1.3.2 L'assimilation: l'importance des routines.....19

1.3.3 La transformation: L'importance d'affiner et développer les routines.....19

1.3.4 L'exploitation: l'importance de l'assimilation et de la transformation des connaissances nouvelles.....20

Section 2: Comment opérationnaliser la capacité d'absorption?.....24

2.1 Les mesures quantitatives de la Capacité d'absorption.....24

2.1.1 Les mesures quantitatives unidimensionnelles.....24

2.1.2 Les mesures quantitatives multidimensionnelles.....26

2.2 Les mesures qualitatives.....28

2.3 Quelle mesure de la capacité d'absorption des connaissances à retenir?.....29

2.4 Les déterminants de la capacité d'absorption des connaissances.....30

2.4.1 Les facteurs externes.....31

2.4.2 Les facteurs internes.....31

Section 3: Réflexion critique sur la notion de capacité d'absorption des connaissances...34

3.1 La capacité d'absorption des connaissances: un processus non linéaire.....34

3.2 Culture d'entreprise, Structure Organisationnelle: Exploration des Connexions avec la Capacité d'Absorption des Connaissances.....37

3.2.1 Culture organisationnelle et capacité d'absorption.....37

3.2.2 Structure organisationnelle et capacité d'absorption.....38

3.2.3 Facteurs culturels et structurels.....	38
3.3 La Capacité d'Absorption des Connaissances (CAC) : un concept complexe.....	40
Conclusion du premier chapitre.....	44
CHAPITRE 2: Interaction entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la capacité d'absorption des connaissances.....	45
Introduction du deuxième chapitre.....	45
Section 1: La capacité d'absorption des connaissances, une compréhension à l'aide du capital intellectuel.....	47
1.1 Le capital intellectuel: une notion à finalité managériale.....	47
1.1.1 Tentatives de définitions d'un concept complexe.....	47
1.1.2 Origines et évolution du concept.....	50
1.2 Les principales classifications de la notion du capital intellectuel.....	53
1.3 Les composantes du capital intellectuel.....	55
1.3.1 Le capital humain.....	55
1.3.2 Le capital structurel.....	57
1.3.3 Le capital social.....	59
1.4 Le capital intellectuel et la capacité d'absorption des connaissances: vers une approche élargie de la GRH.....	63
1.4.1 Le capital intellectuel et la capacité d'absorption des connaissances: une relation complexe.....	63
1.4.2 Des composantes du capital intellectuel à la dynamique d'absorption des connaissances : une lecture contextualisée.....	64
Section 2: Les pratiques de gestion des ressources humaines comme leviers stratégiques.	70
2.1 La gestion des ressources humaines: L'évolution de son rôle.....	70
2.1.1 Les Changements économiques.....	72
2.1.2 Avancées technologiques.....	73
2.1.3 Évolutions sociétales.....	74
2.1.4 Les évolutions internes.....	74
2.2 La gestion stratégique des ressources humaines.....	78
2.3 Différentes approches du rôle stratégique de la GRH.....	78
2.3.1 La perspective universelle.....	79
2.3.2 La perspective contingente.....	79
2.3.3 La perspective configurationnelle.....	80
Section 3: Des pratiques de gestion des ressources humaines adaptées à chaque stade de la capacité d'absorption des connaissances.....	83
3.1 Cadrage théorique.....	83
3.2 Les pratiques de gestion des ressources humaines.....	85
3.2.1 La formation.....	85
3.2.2 Le recrutement.....	87
3.2.3 La rémunération basée sur la performance.....	88
3.2.4 L'évaluation de la performance/compétence des employés.....	89

3.2.5 La communication interne.....	90
3.2.6 La promotion basée sur le mérite.....	91
3.3 Le rôle des pratiques de GRH dans le développement de la capacité d'absorption des connaissances.....	92
3.3.1 Alignement des pratiques de GRH sur l'exploration des connaissances.....	94
3.3.2 Mobilisation des leviers RH pour la transformation des connaissances.....	95
3.3.3 Exploitation des connaissances: l'enjeu des pratiques RH.....	96
Conclusion du deuxième chapitre.....	99
Conclusion de la première partie.....	100
PARTIE 2 : LE RÔLE DES PRATIQUES GRH DANS LE PROCESSUS D'ABSORPTION DES CONNAISSANCES : Investigation empirique dans une entreprise publique Algérienne.....	101
Introduction de la deuxième partie.....	101
CHAPITRE 1 : Méthodologie de la recherche.....	100
Introduction du premier chapitre.....	103
Section 1. La démarche adoptée pour produire des connaissances.....	104
1.1 Raisonnement scientifique.....	104
1.2 Positionnement épistémologique.....	105
Section 2. La construction méthodologique.....	110
2.1 Présentation et justification du choix de la méthodologie qualitative.....	110
2.2 La méthode des cas pour répondre aux besoins de notre étude.....	112
2.3 La méthode de l'échantillonnage théorique.....	113
Section 3. Le Recueil et traitement des données.....	116
3.1 Le recueil des données.....	116
3.1.1 L'étude documentaire.....	116
3.1.2 Conduite d'entretiens semi-directifs.....	117
3.1.3 Sessions d'observation non-participante.....	120
3.2 L'outil d'analyse qualitative et traitement des données.....	120
3.3 Le terrain d'investigation empirique.....	125
3.3.1 Choix de l'entreprise.....	126
3.3.1.1 Pourquoi le secteur énergétique ?.....	126
3.3.1.2 Présentation du groupe Sonelgaz en quelques dates clés.....	127
3.3.1.3 Organisation de la SONELGAZ.....	131
3.3.1.4 Présentation de la Sonelgaz Transport du gaz.....	133
3.3.2 Présentation des personnes interviewées.....	135
Conclusion du premier chapitre.....	139
Section 4. Les pratiques RH et absorption des connaissances au sein de la Sonelgaz Transport du gaz.....	135
1.1 Les ressources humaines.....	135

1.2 Les pratiques GRH au sein la Sonelgaz transport du gaz.....	136
1.2.1 Le recrutement.....	136
1.2.2 La formation.....	138
1.2.3 La Gestion de carrières.....	140
1.2.4 L'évaluation de la performance.....	140
1.2.5 La rémunération.....	141
1.3 La capacité d'absorption des connaissances.....	142

CHAPITRE 2 : Résultats et discussions.....145

Introduction du deuxième chapitre.....	145
--	-----

Section 1. Résultats de la recherche.....147

1.1 Perceptions de la notion de capacité d'absorption des connaissances et ses dimensions...	147
1.1.1 Analyse du contenu des dimensions acquisition et assimilation.....	148
1.1.2 Analyse du contenu des dimensions transformation et exploitation.....	149
1.1.3 Reconnaissance et importance du concept de la capacité d'absorption.....	151
1.2 Perceptions du concept du capital intellectuel et ses composantes.....	153
1.2.1 Analyse du contenu du concept de capital intellectuel et ses composantes.....	153
1.3 Les dimensions de la capacité d'absorption et les composantes du capital intellectuel : une analyse des imbrications dynamiques.....	154
1.3.1 Rôle du capital humain et organisationnel au stade de l'exploration.....	154
1.3.2 La transformation des connaissances externes.....	160
1.3.3 La synergie entre les composantes du capital intellectuel.....	163
1.4 Les pratiques RH comme piste d'amélioration de la capacité d'absorption.....	165
1.4.1 Pratiques RH orientées exploration des connaissances.....	165
1.4.2 Pratiques RH facilitant la transformation des connaissances.....	168
1.5 Pratiques RH d'exploitation des connaissances.....	170

Section 2. Tentative de validation des propositions de recherche174

2.1 La capacité d'absorption des connaissances à la Sonelgaz transport du gaz : une réalité multidimensionnelle et socialement construite.....	175
2.2 Le rôle différencié du capital humain dans la capacité d'absorption des connaissances...	177
2.3 L'impact contrasté du capital organisationnel sur la transformation des connaissances....	179
2.4 L'impact mitigé du capital social sur le partage et l'exploitation des connaissances.....	180
2.5 Les pratiques de gestion des RH à la Sonelgaz Transport du gaz : quand l'exploration des connaissances catalyse leur développement.....	181
2.6 Transformation des connaissances et pratiques RH à la Sonelgaz Transport du gaz : entre pressions institutionnelles et adaptations contraintes.....	183
2.7 Pratiques RH et exploitation des connaissances : défis de mise en œuvre sur le terrain.....	185

Section 3 : Discussion des résultats.....189

2.2.1 La capacité d'absorption à l'épreuve du terrain.....	189
2.2.2 Discussion des résultats de la phase d'exploration.....	191
2.2.3 Discussion des résultats de la phase transformation.....	193

2.2.4 Discussion des résultats de la phase d'exploitation.....	196
2.3 Les implications managériales de la recherche.....	198
Conclusion du deuxième chapitre.....	201
Conclusion de la deuxième partie.....	202
CONCLUSION GENERALE.....	203
BIBLIOGRAPHIE.....	207
TABLES DES MATIERES.....	224
LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATION.....	229
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	231
ANNEXES.....	232
Annexe 1. Guides d'entretien.....	232
Annexe 2. Support de note d'entretien.....	234

LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATION

GRH : Gestion des Ressources Humaines
HRM : Human Resources Management
KM : Knowledge Management
SGI : Système de Gestion Intégré
SIS : Système d'Information Stratégique
PME : Petite et Moyenne Entreprise
SKANDIA : Compagnie d'assurance suédoise
OST : Organisation Scientifique du Travail
CHRO : Chief Human Resources Officer
GSRH : Gestion Stratégique des Ressources Humaines
NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
UK : United Kingdom
SME : Small and Medium-sized Enterprises
DRH : Directeur des Ressources Humaines
PDG : Président Directeur Général
PIB : Produit Intérieur Brut
BP : British Petroleum
OPEC : Organization of the Petroleum Exporting Countries
CDER : Centre de Développement des Energies Renouvelables (Algérie)
MW : Mégawatt
EGA : Electricité et Gaz d'Algérie
SONELGAZ : Société Nationale de l'Electricité et du Gaz (Algérie)
AMC : Analyse des Modes de Consommation (Algérie)
EPIC : Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial
SPA : Société Par Actions
SPE : Société de Production d'Electricité
GRTE : Gestionnaire du Réseau de Transport de l'Electricité
GRTG : Gestionnaire du Réseau de Transport du Gaz
GEAT : Général Electric Alegria Turbines
BHI : Boilers Handassa Industrie Algérie
AEC : Algerian energy company
AETC : Algerian energy telecom company
NEAL : New Energy Algeria
ALGESCO : Algeria Energy Company
SKD : Sharikat kahraba koudiat edderraouch
SKS : sharikat kahraba Skikda
EDF : Électricité de France
CDI : Contrat à Durée Indéterminée
CDD : Contrat à Durée Déterminée
PV : Procès-Verbal
GIP : Gestion Informatisée de la Paie
SGT : Statut Général des Travailleurs

CRASC : Centre de Recherche en Anthropologie Sociale et Culturelle (Algérie)
SMIG : Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti
IEP : Indemnité d'Expérience Professionnelle
TROPES : Logiciel d'analyse sémantique
ISO : International Organization for Standardization
PRI : Prime de Rendement Individuelle
IJKM : International Journal of Knowledge Management
RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises
EMS : Environmental Management System
MIS : Management Information System

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES :

LISTE DES TABLEAUX :

Tableau 1: Dimensions de la notion de la capacité d'absorption issues de la littérature.	22
Tableau 2: Mesures quantitatives par proxys de la capacité d'absorption	25
Tableau 3: Les recherches sur le concept du « Capital intellectuel ».....	49
Tableau 4: Classification du capital intellectuel selon différents auteurs	54
Tableau 5: les sous-dimensions du capital intellectuel	61
Tableau 6: Caractéristiques et spécificités des courants épistémologiques.....	107
Tableau 7: Présentation de l'entreprise	124
Tableau 8: Les attributs des interviewés.....	133
Tableau 9: Les catégories socioprofessionnelles au sein de la Sonelgaz dans.....	141
Tableau 10: Les catégories socioprofessionnelles au sein de la Sonelgaz	142
Tableau 11: Les thèmes retenus pour la capacité d'absorption potentielle.	150
Tableau 12: Les thèmes retenus pour la capacité d'absorption réalisée	151
Tableau 13: Les thèmes retenus pour la notion de capacité d'absorption	152
Tableau 14: Perceptions du capital intellectuel par les interviewés	154

LISTE DES FIGURES :

Figure 1 : Modèle de Zahra et George (2002)	14
Figure 2 : Modèle de Lane et al (2006)	15
Figure 3 : Modèle de Todorova et Durisin (2007)	16
Figure 4 : Modèle de Patterson and Ambrosini (2015)	17
Figure 5 : Modèle Aribi et Dupont (2016, p.16).....	35
Figure 6: Filiales de groupe sonelgaz.....	130
Figure 7: Organigramme de la direction des ressources humaines STG	136
Figure 8: Nuage des mots (30 mots les plus utilisés).....	147
Figure 9: Diagramme étoilé de la dimension assimilation.....	149
Figure 10: Diagramme étoilé de la dimension transformation.....	150
Figure 11: Diagramme étoilé de la dimension exploitation.	150
Figure 12: Diagramme étoilé de la notion de la capacité d'absorption des connaissances. ...	152
Figure 13: Modèle processuel et dynamique de la capacité d'absorption des connaissances	178

ANNEXES

Annexe 1. Guide d'entretien :

Introduction et présentation :

- Présentation de la doctorante et du cadre de la recherche
- Explication des objectifs et de la problématique de l'étude
- Garantie de confidentialité
- Demande d'autorisation d'enregistrement
- Précision sur la durée approximative de l'entretien

Thème 1 : Le stade d'exploration des connaissances :

Pouvez-vous me parler de la manière dont votre entreprise identifie et acquiert de nouvelles connaissances ?

Questions de relance :

- Comment repérez-vous les connaissances pertinentes pour votre organisation ?
- Quelles sont les pratiques RH qui accompagnent cette phase d'identification ?
- Comment évoluent ces pratiques RH quand vous identifiez de nouvelles connaissances à acquérir ?
- Qui participe à cette identification ?

Thème 2 : Le stade de transformation des connaissances

Comment procédez-vous pour intégrer et transformer ces nouvelles connaissances ?

Questions de relance :

- Quels changements organisationnels accompagnent cette phase ?
- Comment les pratiques RH s'adaptent-elles pour faciliter cette transformation ?
- Quel rôle jouent les différents acteurs dans ce processus ?
- Quels sont les processus d'intégration existants ?
- Comment facilitez-vous cette intégration ?
- Quels obstacles rencontrez-vous ?
- Comment les surmontez-vous ?

Thème 3 : Le stade d'exploitation des connaissances

Comment les nouvelles connaissances sont-elles exploitées concrètement dans l'organisation ?

Questions de relance :

- Quelles pratiques RH facilitent l'application des nouvelles connaissances ?
- Comment évoluent les systèmes de reconnaissance et de valorisation ?
- Quels changements observez-vous dans les pratiques de gestion des compétences ?

Thème 4 : Evolution des pratiques GRH

Pouvez-vous me parler de l'évolution des pratiques RH dans votre organisation ?

Questions de relance :

- Quels facteurs influencent ces évolutions ?
- Comment les décisions d'évolution des pratiques RH sont-elles prises ?
- Quel est le rôle du processus d'absorption des connaissances dans ces évolutions ?

Thème 5 : Vision et perception des processus

Quelle est votre vision globale de ces différents processus ?

Questions de relance :

- Comment percevez-vous leur maturité ?
- Quels liens voyez-vous entre eux ?
- Comment définiriez-vous la capacité d'absorption ?
- Comment évaluez-vous le capital intellectuel ?

Conclusion

- Synthèse des points clés abordés
- Questions complémentaires éventuelles de l'interviewé
- Remerciements et perspectives de suite

ANNEXE 2. SUPPORT DE NOTE D'ENTRETIEN

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Date de l'entretien : _____
Heure de début : _____ Heure de fin : _____
Durée : _____

Informations sur l'interviewé(e)

- Nom et prénom : _____
- Fonction : _____
- Ancienneté dans le poste : _____
- Ancienneté dans l'entreprise : _____

Contexte de l'entretien

- Lieu : _____
- Conditions particulières : _____
- Qualité de l'entretien : ☐ Excellent ☐ Bon ☐ Moyen ☐ Difficile
- Enregistrement : ☐ Oui ☐ Non

NOTES THÉMATIQUES

Thème 1 : La phase d'exploration des connaissances :

Points clés :

Citations importantes :

Observations non-verbales :

Thème 2 : Le stade de transformation des connaissances

Points clés :

Citations importantes :

Liens avec autres thèmes :

Thème 3 : Le stade d'exploration des connaissances

Points clés :

Exemples cités :

Difficultés mentionnées :

Thème 4 : Evolution des pratiques GRH

Points clés :

Outils mentionnés :

Bonnes pratiques citées :

Thème 5 : Vision et perception des processus

Points clés :

Perceptions CAC :

Perceptions CI :

SYNTHÈSE POST-ENTRETIEN :

Points marquants de l'entretien :

Éléments nouveaux identifiés :

Liens particuliers entre concepts :

Questions à approfondir :

Notes méthodologiques :

Pistes d'analyse :

REMARQUES COMPLÉMENTAIRES
