

Les interactions entre compétences, connaissances et bien-être dans le développement de l'innovation organisationnelle

The interactions between skills, knowledge, and well-being in the development of organizational innovation

Chaimae QNAIS, (doctorante)

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie, Finance et Management des Organisations « LIREFIMO »,

Faculté des Sciences Juridiques Economiques de Fès

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès

Malika AKIOUD, (Enseignant-Chercheur)

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie, Finance et Management des Organisations « LIREFIMO »,

Faculté des Sciences Juridiques Economiques de Fès

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques Economiques de Fès Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès BP 42, Fès 30000 Téléphone : 0663-215258
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Déclaration de l'auteur	Financé par le Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	QNAIS, C., & AKIOUD, M. (2025). Les interactions entre compétences, connaissances et bien-être dans le développement de l'innovation organisationnelle. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 6(9), 612–627.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 05/08/2025

Accepted: 20/09/2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 09 (2025)

Les interactions entre compétences, connaissances et bien-être dans le développement de l'innovation organisationnelle

Résumé :

Cet article a pour but de trouver une réponse concrète et convenable à la problématique suivante : Comment peut-on développer l'innovation organisationnelle des équipes à travers la compétence et comment peut-on passer par la connaissance, le capital humain et le bien être afin de réaliser ce développement ? Afin de développer la cohésion des équipes et de renforcer l'innovation au sein des organisations en se basant sur la connaissance, le capital humain et le bien être

Autrement dit, l'innovation et la compétence sont des interdépendances, et le capital humain est la base pour créer cette relation, ces deux concepts sont autonomes, mais à la fois complémentaires, chacun a besoin de l'autre et chacun influence l'autre afin de développer et de renforcer le bien être dans la vie professionnelle.

Dans cet article qui s'intéresse au thème du bien-être et ses pratiques, le débat sur l'innovation organisationnelle et son lien avec la compétence va être ouverts, et leur relation avec le bien être, la connaissance et le capital humains va être éclaircis.

Pour cela, notre article va être composée de deux parties, la première est dédiée aux concepts de bases qui sont : l'innovation organisationnelle – la compétence – le bien être – la connaissance et le capital humain, et pour la deuxième partie, elle va être rédigée sous forme d'une étude pratique détaillée et analysée, à l'aide d'un questionnaire dédié à la collecte des données, qui vont être interprétées et synthétisées par la suite pour découvrir cette relation et cet apport entre les deux facteurs.

Les résultats de l'article s'articulent autour de la clarification de la relation entre l'innovation organisationnelle, la connaissance et le bien-être, tout en montrant, d'après les résultats trouvés, que le développement des compétences chez le capital humain influence le développement du bien-être, de la connaissance et de l'innovation organisationnelle, ainsi que la compétence impacte, d'une manière directe, l'atteinte de l'innovation organisationnelle

Le sujet abordé dans cet article vise à permettre une certaine facilité aux managers et aux dirigeants en ce qui concerne les méthodes et les outils du développement de l'innovation organisationnelle et du développement du sentiment de l'engagement et la motivation qui impacte le sentiment du bien-être.

Mots clés : l'innovation organisationnelle, la compétence, le bien être, la connaissance, le capital humain

JEL Classification : O15

Type du papier : Recherche empirique

Abstract:

The aim of our article is to find a concrete and appropriate answer to the following question: How can we develop organizational innovation in teams through skills, and how can we use knowledge, human capital, and well-being to achieve this development? In order to develop team cohesion and strengthen innovation within organizations based on knowledge, human capital, and well-being

In other words, innovation and competence are interdependent, and human capital is the basis for creating this relationship. These two concepts are autonomous but at the same time complementary; each needs the other and each influences the other in order to develop and strengthen well-being in professional life

In this article, which focuses on the theme of well-being and its practices, we will open the debate on organizational innovation and its link to competence, and clarify their relationship with well-being, knowledge, and human capital.

To this end, our article will be divided into two parts. The first part will be dedicated to the basic concepts, which are: organizational innovation, competence, well-being, knowledge, and human capital. The second part will take the form of a detailed and analyzed practical study, using a questionnaire designed to collect data, which will then be interpreted and synthesized to reveal the relationship and contribution between the two factors.

The results of the article focus on clarifying the relationship between organizational innovation, knowledge, and well-being, while showing, based on the results found, that the development of skills in human capital influences the development of well-being, knowledge, and organizational innovation, and that competence has a direct impact on the achievement of organizational innovation.

The subject addressed in this article aims to provide managers and leaders with some guidance on methods and tools for developing organizational innovation and a sense of commitment and motivation, which impact the feeling of well-being.

Keywords: organizational innovation, competence, well-being, knowledge, human capital

Classification JEL : O15

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

Au fil des dernières décennies, les organisations ont été confrontées à une série de mutations profondes qui ont redéfini leurs modes de fonctionnement et leurs priorités stratégiques. La mondialisation des marchés, la digitalisation croissante des processus, l'accélération des échanges d'information et la montée en puissance des nouvelles technologies ont bouleversé les règles du jeu économique et social. Dans ce contexte instable et hautement compétitif, la capacité d'adaptation et d'innovation est devenue un impératif pour toutes les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, locales ou internationales, petites ou grandes. L'innovation ne constitue plus une option réservée aux entreprises technologiques de pointe : elle est aujourd'hui un facteur incontournable de survie, de performance et de différenciation.

Cependant, cette innovation ne peut émerger ex nihilo. Elle repose sur une ressource clé, considérée comme l'atout le plus précieux de toute organisation : le capital humain. Ce dernier, par ses connaissances, ses compétences, sa créativité et son engagement, représente le moteur essentiel de toute transformation et de tout progrès organisationnel. Développer le capital humain en renforçant ses compétences apparaît alors comme une condition sine qua non à la création d'un environnement favorable à l'innovation. La question centrale qui se pose est donc la suivante : comment l'articulation entre compétence et innovation peut-elle être assurée et renforcée au sein des organisations modernes ?

Il est aujourd'hui largement admis que la simple présence de compétences individuelles ne suffit pas à générer l'innovation. De même, l'existence d'une volonté d'innovation au niveau organisationnel ne garantit pas automatiquement le succès si elle n'est pas soutenue par un socle solide de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être. Ce constat met en évidence la nécessité d'analyser en profondeur la relation entre compétence et innovation, afin d'identifier les mécanismes qui permettent à ces deux dimensions de se renforcer mutuellement. Or, cette relation complexe ne peut être comprise sans prendre en considération un ensemble de facteurs intermédiaires qui influencent son développement. Parmi ces facteurs, trois se distinguent particulièrement par leur pertinence théorique et leur importance pratique : la connaissance, le capital humain et le bien-être.

La connaissance constitue la base même de toute compétence. Elle est la matière première à partir de laquelle les individus développent des capacités et des expertises. Sa gestion, son partage et sa valorisation sont au cœur de la dynamique d'innovation. Un salarié compétent ne peut contribuer efficacement à l'innovation que s'il a accès à une connaissance pertinente, actualisée et adaptée au contexte organisationnel.

Le capital humain, quant à lui, va au-delà de la simple accumulation de connaissances. Il englobe l'ensemble des attributs individuels – compétences techniques, compétences relationnelles, capacités cognitives et attitudes – qui peuvent être mobilisés pour générer de la valeur. Investir dans le capital humain, à travers la formation, la gestion des talents et l'accompagnement, revient à investir dans la capacité d'innovation future de l'organisation.

Enfin, le bien-être au travail, longtemps négligé au profit de la performance pure, occupe désormais une place centrale dans les recherches et les pratiques managériales. Un environnement de travail sain, motivant et inclusif favorise la créativité, la prise d'initiative et la collaboration. À l'inverse, un climat marqué par le stress, la pression excessive ou le manque de reconnaissance constitue un frein majeur à l'expression des compétences et à l'innovation. Le bien-être apparaît donc comme une condition indispensable pour que le capital humain puisse s'exprimer pleinement et contribuer à l'innovation organisationnelle.

L'objectif principal du présent article est précisément de mettre en lumière la relation entre compétence et innovation organisationnelle, en analysant le rôle joué par ces trois facteurs clés que sont la connaissance, le capital humain et le bien-être. Notre démarche vise à identifier dans quelle mesure ces éléments agissent comme des variables médiatrices ou facilitatrices,

susceptibles de renforcer ou d'entraver la synergie entre compétences et innovation. Plus spécifiquement, il s'agit de répondre à la question suivante : quels sont, parmi la connaissance, le capital humain et le bien-être, les facteurs qui impactent directement ou indirectement le développement de la relation entre compétence et innovation organisationnelle ?

L'intérêt de cette recherche est double. Sur le plan théorique, elle contribue à enrichir la littérature académique en proposant une articulation claire entre des concepts souvent étudiés séparément. Alors que de nombreux travaux se focalisent soit sur le rôle des compétences, soit sur les déterminants de l'innovation, notre approche se situe à l'intersection des deux et tente de combler un vide en mettant en évidence leurs interactions. Sur le plan pratique, les résultats obtenus peuvent fournir aux dirigeants et responsables des ressources humaines des pistes concrètes pour concevoir des politiques et des stratégies favorisant à la fois le développement des compétences et l'innovation organisationnelle.

Pour atteindre ces objectifs, l'article est structuré en trois grandes parties complémentaires.

- La première partie est consacrée à la clarification conceptuelle. Nous procéderons à une revue des notions clés que sont la compétence, l'innovation, le capital humain, la connaissance et le bien-être. Cette étape est essentielle pour établir un cadre théorique robuste et éviter toute ambiguïté terminologique.
- La deuxième partie porte sur la dimension empirique de notre recherche. Nous présenterons une étude pratique basée sur un questionnaire composé d'une vingtaine de questions, couvrant aussi bien les aspects personnels que professionnels des répondants. Ce dispositif méthodologique nous permettra de tester nos hypothèses et de vérifier si les liens présumés au niveau théorique trouvent une confirmation dans la réalité organisationnelle.
- Enfin, la troisième partie viendra conclure notre travail en offrant une synthèse des résultats théoriques et empiriques. Nous mettrons en évidence les enseignements principaux et proposerons des pistes de réflexion et d'action pour renforcer la synergie entre compétence et innovation dans les organisations contemporaines.

En définitive, cette recherche se donne pour ambition de montrer que l'innovation organisationnelle, loin d'être le fruit du hasard ou d'une simple volonté stratégique, est intimement liée au développement et à la valorisation des compétences humaines. Elle souligne également l'importance d'intégrer dans cette réflexion des facteurs tels que la connaissance, le capital humain et le bien-être, qui jouent un rôle déterminant dans la transformation des compétences en innovation effective.

2. Revue théorique :

Les recherches scientifiques récentes montrent que le développement de l'innovation organisationnelle repose sur une interaction étroite entre les compétences des individus, la gestion et le partage des connaissances, ainsi que le bien-être des salariés. La littérature souligne d'abord que les processus de gestion des connaissances — création, intégration et diffusion, qu'elles soient tacites ou explicites — constituent un facteur déterminant de la capacité d'innovation, puisqu'ils permettent de transformer les idées en solutions concrètes et durables. Toutefois, ces processus n'ont d'impact que s'ils s'appuient sur des compétences solides, à la fois techniques et comportementales. Les études mettent en avant l'importance des « soft skills » telles que la créativité, la pensée critique, la collaboration ou l'adaptabilité, qui favorisent non seulement l'appropriation et la combinaison des savoirs, mais aussi l'émergence de comportements innovateurs. Le bien-être joue, quant à lui, un rôle essentiel en tant que médiateur ou modérateur : lorsqu'il est élevé, il crée un climat psychologique favorable à l'expérimentation et à la prise de risque, conditions indispensables à l'innovation. Plusieurs travaux empiriques confirment que le leadership éthique et transformationnel contribue à renforcer ce bien-être et, par conséquent, la propension des salariés à innover. Cependant, la

recherche souligne aussi certaines limites, notamment le manque d'études longitudinales et multi-niveaux capables de démontrer la dynamique réelle de ces interactions, ainsi que la nécessité de mieux explorer les différences sectorielles et culturelles. En somme, l'innovation organisationnelle apparaît comme le produit d'un système intégré où compétences, connaissances et bien-être se complètent et se renforcent mutuellement, offrant ainsi aux organisations une base solide pour générer de la valeur et s'adapter aux environnements complexes.

Les hypothèses :

H1 : Le développement des compétences individuelles influence positivement le bien-être du capital humain dans l'organisation.

H2 : Le développement des compétences individuelles influence positivement le développement des connaissances des employés.

H3 : Le développement des compétences individuelles influence positivement le développement de l'innovation organisationnelle.

H4 : Les investissements organisationnels dans le capital humain renforcent la perception de compétence et de connaissance des employés.

H5 : La perception d'un bon capital humain favorise le sentiment d'appartenance et la satisfaction professionnelle.

H6 : L'innovation organisationnelle est perçue comme une nécessité par les employés, et elle est influencée par leurs compétences.

3. Revue conceptuelle :

3.1. L'innovation organisationnelle comme notion de base :

L'innovation dans son sens large, est divisée en deux parties, l'innovation technologique et l'innovation non technologique, cette dernière est connue par l'innovation organisationnelle et nommée aussi l'innovation managériale (Damanpour et Aravind 2012) ou aussi l'innovation management (Birkinshaw et al 2008), est un ensemble des pratiques organisationnelles développées afin de créer de nouvelles méthodes et des nouveaux moyens en faveur de l'organisation. D'une autre manière, c'est une capacité à créer des nouveautés organisationnelles en se basant sur les ressources disponibles. Ce type d'innovation est une réponse aux questions vagues et une solution aux problèmes qui n'ont pas de solution auparavant, et il fait partie du système organisationnel des sociétés et occupe une place importante dans leur progression, leur réussite et leur avancement

Ensuite, l'innovation organisationnelle est un choix rationnel de mettre en usage des pratiques nouvelles et de transformer les idées et les stratégies organisationnelles en réalité. C'est un ensemble des connaissances accumulées, développées et mises en valeur afin de les transformer à des outils concrets et efficaces. Mais ce type d'activité organisationnelle a besoin des connaissances maîtrisées, des ressources spécifiques, des stratégies développées et des méthodes efficaces, car il ne faut pas chercher l'innovation tout court, mais il faut chercher la performance de cette innovation.

Autrement dit, ce type d'innovation est une activité dynamique, et devient, grâce à son développement, plus en plus efficace et enrichissant qui nécessite un effort, une ambition et une motivation pour réaliser les résultats attendus, trouver les lacunes et combler le manque dans les sociétés en se basant sur un ensemble des décisions faites au bon moment et dans un bon environnement, ce dernier doit être déjà préparé par ce genre de décisions.

Ainsi, l'innovation organisationnelle est un partage d'un ensemble de connaissances déjà créées et une gestion des sources de connaissances transformées en innovation, elle peut être considérée comme un capital intellectuel par les entreprises, comme un avantage compétitif et une valeur ajoutée qui font la différence entre les entreprises qui la développe et les autres.

Cette création d'innovation organisationnelle au sein des entreprises garantit un changement radical et un développement organisationnel pour les entreprises, et permet d'être des exemples de cette pratique performante.

Elle est liée principalement à la gestion : la gestion des relations, du capital, des ressources, des connaissances, de l'environnement et des compétences. Mais on ne peut pas évoquer l'innovation organisationnelle sans citer le domaine auquel elle appartient, parce qu'on trouve une bonne invention organisationnelle dans un domaine précis, et une absence d'invention organisationnelle dans un autre. Et tout cela peut être réalisé dans la même société

Ajoutons aussi que l'innovation organisationnelle est un facteur important de la performance organisationnelle qui peut générer d'autres conditions d'usage des connaissances, c'est-à-dire qu'elle peut utiliser les connaissances qu'elle obtienne déjà et les exploiter d'une autre façon et dans un autre domaine de travail, ou même elle peut changer radicalement leur usage, selon les objectifs, la stratégie et les besoins des organisations. Elle peut être considérée comme une opportunité pour l'entreprise d'être distincte, exemplaire et différente d'une manière remarquable par rapport aux autres afin de renforcer les capacités organisationnelles et développer les interactions et les processus d'organisation, de création et d'apprentissage. Mais pour qu'elle réalise cette innovation, il faut que l'entreprise soit ouverte à son environnement et à son entourage, et il faut que ses ressources humaines aient un esprit ouvert et une idée globale sur ce qui se passe ailleurs pour choisir la bonne manière d'exploiter cette innovation.

À la fin, on finit par ce qui a dit Dublé en 2012 : « L'innovation organisationnelle influence également les performances de l'entreprise en matière de qualité de travail, d'échange d'information, de capacité d'apprentissage et d'utilisation des nouvelles connaissances et technologies. Elle implique la mise en place de nouvelles méthodes d'organisation des routines et des procédures d'exécution des travaux »

3.2. Notion de la compétence à travers la littérature managériale :

Depuis les années 1980, la notion de la compétence a commencé à trouver peu à peu sa place dans le domaine de la gestion et elle a fait le passage de la gestion administrative à la gestion des ressources humaines, et même si on utilise fréquemment ce terme dans nos CV, nos lettres de motivation et on l'entend souvent lorsqu'on passe un entretien ou même lorsqu'on veut postuler pour un poste, la compétence reste toujours vague et floue. Ce terme a commencé dans le domaine de l'éducation et s'est développé grâce aux formations dans les écoles, les universités, le milieu du travail et le domaine psychologique...

En d'autres termes, la vie professionnelle a besoin toujours des compétences, par exemple, lors du recrutement, le recruteur cherche toujours de nouvelles compétences, et après le recrutement et le choix final du candidat, le dirigeant cherche à travers les réunions, les formations, les suivis..., à développer de nouvelles compétences par la suite. Donc les compétences restent toujours des objectifs à atteindre et en même temps des besoins à satisfaire et la réussite de chaque tâche dépend de la qualité des compétences de la personne ou du groupe des personnes qui exercent cette tâche. Souvent, les définitions de la notion de la compétence sont limitées et insuffisantes et se focalisent juste sur un aspect de ce concept, ou elles essayent de définir la compétence par la compétence elle-même ou par un autre concept, c'est-à-dire qu'elles essayent de lier la compétence à un autre terme afin de la définir, ce terme est dans la plupart du temps soit la capacité ou soit la connaissance. En revanche, généralement la compétence englobe la capacité ainsi que la connaissance, mais le contraire n'est pas juste. Aussi, il existe des définitions qui associent la compétence au savoir, mais la réalité est que la compétence n'est pas seulement un savoir, mais un cumul de tous les types du savoir qui sont le savoir, le savoir-être, le savoir-faire, le savoir-agir..., car pour construire un savoir il faut développer une compétence. Donc le savoir et la compétence sont complémentaires.

C'est pour cela que la compétence n'a pas une définition stable, complète et validée, c'est un ensemble des aspects qu'il faut les structurer et les organiser pour donner à la fin une compétence. Cette thématique s'influence par la compétitivité et l'avantage concurrentiel, et c'est celle qui détermine les comportements, les valeurs et les attentes dans l'organisation, ou avec une autre formulation, l'atmosphère générale du travail. Cette notion a une relation directe avec la personnalité et la performance, ainsi qu'avec les ressources (matérielles et immatérielles).

En plus, chacun est compétent dans un domaine, il ne s'agit pas d'une personne incompétente, mais on ne peut pas transférer une compétence à quelqu'un, on peut l'aider à l'élargir lui-même, et pour la développer, il doit garantir sa fiabilité et son efficacité. Mais cela ne signifie pas que les autres qui ne sont pas encore pu qu'ils sont incompétents. La compétence généralement est une mise en valeur d'une activité en la liant aux savoirs afin de créer des opportunités d'échange et d'amélioration au sein du milieu professionnel. On mesure la compétence de la personne par la complexité de la tâche ou du travail effectués. Plus la personne trouve des solutions à des tâches difficiles et complexes et mêmes s'il les effectue, plus le niveau de la compétence chez lui est élevé, c'est-à-dire qu'il détient un haut niveau de cette compétence.

Donc, d'après les définitions de la compétence en général, on peut comprendre qu'elle signifie ce que la personne maîtrise, et dans quel contexte elle maîtrise.

3.3. Définition de la notion de la connaissance :

D'abord, la connaissance vient du verbe « connaître » et synonyme du mot savoir, de science et de capacité intellectuelle. C'est une notion qui a été développée au fil du temps et elle est en même temps une philosophie, une sociologie et une nécessité dans tous les domaines de vie.

La connaissance est un cumul des idées, des informations, des expériences, du vécu, de la logique et des situations, soit de la personne elle-même ou de son entourage et de son environnement. En d'autres termes, c'est un ensemble des réponses aux questions déjà traitées et un ensemble des savoirs stockés pour le développer d'une autre manière ou dans d'autres conditions semblables à celles déjà vécues auparavant, et en même temps la base de l'évolution de toute innovation et de toute nouveauté, et c'est la source de chaque développement dans la vie personnelle ou professionnelle.

La connaissance se compose de deux types, la connaissance générale qui inclut la culture générale et les idées vagues et globales, et la connaissance spécifique et particulière par rapport à un domaine spécifique comme la connaissance humaine, scientifique, philosophique, linguistique... Elle est liée principalement à l'apprentissage, au raisonnement, aux relations, à la perception et à la manière d'analyser et de capter l'information, et elle se développe soit par la culture, par la lecture, par la pratique ou par le développement de la personnalité des êtres humains. Alors, on peut dire que la connaissance est tout un processus qui passe par la collecte du savoir, l'analyse et l'organisation pour son utilisation dans les situations convenables, et qui permet de trouver des solutions dans la réalité grâce à ce qui est passé comme problèmes, conflits et situations inattendues.

Donc la connaissance est une pratique d'une dynamique qui ne cesse pas de changer et de développer pour arriver à un niveau respectueux de connaissance dans plusieurs domaines, et de plusieurs connaissances dans le même domaine, afin de former un esprit qui permet d'agir, de comprendre et de créer.

3.4. Le capital humain, sa définition et sa typologie :

Dans son sens large, le capital humain désigne l'ensemble des connaissances, des expériences et des compétences, que chaque employé a déjà vécu et qui a marqué son parcours dans le domaine professionnel. Il est parmi les piliers les plus importants dans n'importe quel domaine et secteur de travail, il a un impact direct sur l'organisation et son environnement et son

entourage, et il est devenu une nécessité pour faciliter et garantir l'atteinte des objectifs et la satisfaction des besoins nécessaires au développement de chaque organisation.

Le capital humain est un parmi les capitaux immatériels des sociétés. C'est le résultat du cumul des expériences du passé et son influence sur le présent et l'avenir, et c'est une maîtrise des méthodes, des outils, des moyens et des connaissances liées à l'accomplissement d'un travail et à la réalisation des tâches spécifiques.

En d'autres termes, c'est un cumul des savoirs employés pour en faveur de l'organisation, c'est un facteur de production et de productivité, et c'est un terme qui a commencé en économie et il a été développé grâce aux organisations qui cherchent à avoir un capital humain performant depuis son recrutement, et elles essayent en suite de le développer pour qu'il réponde aux besoins actuels et être marquant par rapport aux concurrents.

De plus, le capital humain est un ensemble des capacités acquises par les expériences professionnelles récentes ou anciennes, par les décisions prises, par les relations établies dans chaque période vécue. Mais ces capacités ne peuvent pas être exploitées pour créer la connaissance sauf si le capital humain réussit à donner un sens à cet ensemble, sachant que le développement du capital humain est un investissement important et coûteux par les organisations.

Enfin, Il existe deux types du capital humain : le capital humain global qui désigne les connaissances larges et globales, et le capital humain particulier qui désigne les connaissances relatives à une mission ou une tâche. Ce type diffère d'une mission à une autre et d'un domaine à un autre. Mais son développement reste toujours basé sur le développement du premier type, sachant que le développement des deux types du capital humain impacte le développement de l'organisation. Ensuite, le développement de la performance de l'organisation causé par le développement de la performance du capital humain impacte la situation financière de l'organisation, et cela a pour but d'améliorer la situation financière du capital humain

3.5. Définition du concept du bien-être :

En premier lieu, le bien-être, ou en anglais « the well being », est un sentiment de satisfaction et d'épanouissement, c'est le résultat de la réalisation, d'un objectif, d'accomplissement d'une mission, de la réussite d'un rôle ou de dépassement des obstacles, il est le synonyme de la prospérité, du bonheur, d'estime de soi. C'est une satisfaction des besoins et c'est un sentiment qui est accompagné de la stabilité, du courage et de la tranquillité.

Cette sensation est connue d'abord dans la philosophie, puis elle s'est développée de plus en plus pour intervenir dans tous les domaines de vie. Sa réalisation dépend de l'utilisation et d'exploitation des biens humains, des biens matériels et des biens réels afin d'arriver à cet état de bonheur et de plaisir de l'esprit. Elle repose sur la notion de l'utilité et de l'intérêt et elle a un impact favorable sur la qualité de vie et sur les relations et les liens sociaux.

D'une autre manière, le bien-être peut être senti indifféremment d'une personne à une autre, cela se base sur les traits de caractère et sur la situation qui a généré ce sentiment, sachant que la même situation peut causer chez une personne un sentiment de bien-être, et une autre personne ne peut rien sentir à travers cette situation, comme il peut être engendré par une satisfaction individuelle ou par une satisfaction commune et collective. C'est pour cela que le bien-être est considéré comme une expérience psychologique qui doit être vécue et découvert et c'est un état mental, un état moral et un état de conscience créé par la création du plus grand niveau de la satisfaction.

Aussi, le bien-être peut être défini comme une réaction d'un travail achevé, d'un effort ou d'un potentiel. C'est un état dont le degré d'optimisme dépasse largement le degré du pessimisme, c'est-à-dire l'état d'optimisme qui doit être dominant afin de réaliser une croissance personnelle, une confiance en soi et une intelligence émotionnelle par la suite. C'est le résultat du développement des relations d'attachement, de fidélité, de sincérité et d'harmonie avec soi-

même, avec les autres ou même avec son milieu et son entourage. Et c'est le résultat aussi de la capacité à agir, pas juste agir, mais surtout agir de la bonne manière et dans les bonnes conditions.

En d'autres mots, le bien-être est un sentiment lié à l'autonomie des décisions, à la gestion des défis et à la prise en charge du milieu social ou professionnel, il permet de trouver une raison d'être, un pouvoir d'agir et d'être impliqué moralement et physiquement dans ce qui crée ce sentiment, et il permet aussi de vivre mieux, de travailler mieux et de réfléchir autrement. Mais avant de chercher le bien-être, il faut chercher le confort, et avant de développer le bien-être chez un individu, il faut développer d'abord les conditions qui mènent à créer et à préserver ce type de sentiment.

En dernier lieu, le bien-être, comme l'ambition, la volonté..., sont des signes de l'épanouissement et du développement des décisions et des activités de qualité afin de créer un plus et une valeur qui marque la différence. C'est une cause d'autodécision et d'auto-efficacité, qui, elle-même cause une auto-détermination, une autonomie et une protection morale et émotionnelle, et c'est une acceptation de soi et un accomplissement personnel peut être effectué dans un cadre professionnel dans le but d'encouragement des talents et des compétences, du développement des personnalités fortes et motivées et d'une compréhension du sens de responsabilité, de sincérité et de fidélité

4. Méthodologie de recherche

4.1. Terrain et données de l'étude :

Dans le but d'éclaircir la relation entre l'innovation organisationnelle et la compétence, et préciser l'influence de chacune sur l'autre en montrant le rôle que joue le capital humain, la connaissance et le bien-être dans cette relation. Cette étude de cas est réalisée pour prouver, ou dans le cas contraire, réfuter ce qui a été déjà abordé dans la partie théorique, et pour chercher, d'une manière palpable et selon des cas concrets et des réponses exactes, les effets, les impacts et les manifestations dans la réalité et dans la pratique.

C'est pour cela, une étude de cas est faite sous forme d'un questionnaire qui comprend une vingtaine des questions de type et de natures différents, soit des questions fermées ou des questions à choix multiples

Le questionnaire est composé de deux parties : la première partie est une fiche signalétique dédiée à avoir une idée générale sur les personnes qui ont répondu et pour savoir les informations personnelles et professionnelles comme l'âge, le sexe, la nature du travail fourni..., et une deuxième partie, sous forme des questions qui ont une relation directe avec le sujet traité et qui cherche pratiquement les facteurs d'influence sur la relation entre l'innovation organisationnelle et la compétence, tout en mettant le point sur la nature de la relation et sur le rôle de la connaissance, le capital humain et le bien-être dans cette relation

Le questionnaire est rédigé on se référant aux notions de base de ce sujet et en se basant sur l'objectif de cet article pour qu'il soit conforme aux normes et aussi aux attentes

La population ou l'échantillon choisi est un ensemble des personnes de sexe différent, des tranches d'âge différentes, des diplômes et des postes diversifiés..., cette diversité a pour rôle d'élargir la richesse des réponses prises du questionnaire qui a ciblé de différents types de personnes dans des situations multiples, et qui ont des personnalités, des manières de penser et des carrières différentes

Les réponses de ce questionnaire sont analysées et interprétées par la suite, pour arriver à une synthèse qui est la valeur ajoutée de cet article et de ce travail en se basant sur la partie pratique, sans oublier la partie théorique afin de traiter le sujet d'une manière globale.

4.2. Modèle ou modèles de recherche :

On peut regrouper les items du questionnaire comme suit :

- **Compétence personnelle :**

Indicateurs : sentiment de compétence, capacité à innover, perception de maîtrise.
Items :

- Q1 : À quel point vous sentez que vous êtes compétents ?
- Q12 : Vous êtes capables de prendre la décision d'innover ?
- Q18 : À votre avis, est-ce que la compétence impacte l'atteinte de l'innovation organisationnelle ?

- **Développement des compétences par l'organisation**

Indicateurs : perception des formations, investissements, opportunités de développement.
Items :

- Q2 : Est-ce que vous sentez que votre organisation investit pour développer vos compétences ?
- Q3 : Est-ce que votre organisation offre des formations, réunions, master-classes... pour acquérir des connaissances ?
- Q7 : Est-ce que l'organisation fournit des efforts pour développer son capital humain ?
- Q5 : Vous préférez d'autres manières, à part celles déjà offertes par l'organisation, pour développer vos connaissances ?

- **Connaissance**

Indicateurs : suffisance des connaissances, accès aux connaissances, développement de la connaissance.

Items :

- Q4 : Est-ce que vous jugez que la connaissance détenue est suffisante pour développer vos compétences ?
- Q3 : (formation et acquisition de connaissance via l'organisation)
- Q16 : Selon vous, le développement de la compétence influence le développement de la connaissance du capital humain au sein des organisations ?

- **Capital humain et performance organisationnelle**

Indicateurs : perception de performance, efforts organisationnels, compétitivité.
Items :

- Q6 : Vous jugez que le capital humain de l'organisation est plus performant par rapport aux concurrents ?
- Q7 : Efforts de l'organisation pour développer le capital humain

- **Bien-être et satisfaction des employés**

Indicateurs : satisfaction professionnelle, sentiment d'appartenance, capacité à générer du bien-être.

Items :

- Q8 : Niveau de satisfaction de vos besoins professionnels au sein de votre organisation ?
- Q9 : Est-ce que vous sentez que vous faites partie de cette organisation ?
- Q10 : Est-ce que vous sentez que vous êtes capables de développer le sentiment de bien-être au sein de cette organisation ?
- Q11 : Estime de la convenance de l'organisation par rapport à vos objectifs et vos attentes
- Q15 : Selon vous, le développement de la compétence influence le développement du bien-être du capital humain au sein des organisations ?

- **Innovation organisationnelle**

Indicateurs : perception de l'innovation, nécessité de l'innovation, développement de l'innovation par l'organisation.

Items :

- Q12 : Capacité à prendre des décisions innovantes
- Q13 : L'organisation développe le volet de l'innovation organisationnelle de ses employés ?
- Q14 : L'innovation organisationnelle est-elle une nécessité ou un effort sous-estimé ?
- Q17 : Le développement de la compétence influence-t-il l'innovation organisationnelle ?
- Q18 : Compétence impacte-t-elle l'atteinte de l'innovation organisationnelle ?

5. Résultats

En se basant sur les résultats et les réponses du questionnaire (voir annexe), on remarque que la plupart des répondants sont de sexe féminin et qui ont un niveau d'étude élevé, ils occupent des postes différents, surtout des postes de responsabilité, dans des secteurs différents. La majorité sont des jeunes qui exercent leurs emplois depuis plus de deux ans et qui ont une expérience remarquable par rapport au niveau des années d'ancienneté d'emploi, du poste et de la société elle-même.

En ce qui concerne la compétence, le pourcentage des personnes interrogées montre qu'elles ont un certain niveau de compétence, mais au contraire leurs organisations n'investissent pas pour le développement de leurs compétences, et elles expliquent cela par l'absence des moyens du développement de compétence comme les formations, les réunions, le partage d'informations..., et cette absence aboutit à une insuffisance de la connaissance détenue et une préférence d'autres manières et outils du développement des compétences.

Concernant le capital humain, les répondants jugent qu'il est dans le même niveau ou moins par rapport aux concurrents par ce que les organisations ne fournissent pas assez d'efforts et n'accordent pas assez d'importance dans ce volet. Ajoutons aussi que le niveau de satisfaction des besoins professionnels et le sentiment du bien être restent toujours moyens.

Ensuite, la population estime que les organisations sont assez convenables pour les objectifs et les attentes d'une manière globale, et qu'elle a la capacité de prendre la décision d'innover et de créer sachant que les organisations ne développent pas le côté de l'innovation et plus précisément l'innovation organisationnelle même si elles le considèrent comme une nécessité et pas comme un effort sous-estimé

Finalement, selon les réponses choisies, le développement des compétences chez le capital humain influence le développement du bien-être par un pourcentage de 58%, de la connaissance par un pourcentage de 51% et de l'innovation organisationnelle par un pourcentage de 50%, ainsi que la compétence impacte, d'une manière directe, l'atteinte de l'innovation organisationnelle par un pourcentage de 44%

6. Discussion

L'innovation organisationnelle est définie d'une manière simple et courte comme l'introduction des nouveautés au sein des organisations, ces nouveautés peuvent être une nouvelle idée, une nouvelle vision, une nouvelle stratégie, une nouvelle méthode...

Cette innovation est réalisée par les ressources humaines (internes et externes) de l'organisation qui peuvent être nommées le capital humain. Ce dernier est composé des différents membres qui ont des diplômes différents, des tâches, des missions, des domaines différents... Autrement dit, un bagage acquiert dans et hors l'organisation, avant et après l'emploi dans cette

organisation, ce bagage est un cumul des expériences, des études scolaires et universitaires, d'un réseau..., c'est-à-dire des connaissances.

La pratique et l'application de ces connaissances en faveur de l'organisation afin de résoudre un problème, d'atteindre un objectif, de satisfaire un besoin, de prendre la bonne décision au bon moment..., donne à l'employé, quel que soit son âge, son ancienneté, son comportement..., le caractère du compétent, et cette qualité fait la différence et la distinction d'un employé à un autre et d'une organisation à une autre, ce critère a rôle primordial dans le développement de la confiance en soi chez l'employé, de sa motivation, du sentiment d'appartenance et d'existence, de la cohésion et de la satisfaction des besoins personnels et professionnels, sachant que le renforcement et le développement de toutes ces sensations chez le salarié compétent résultent d'un sentiment plus large et plus important qui est l'épanouissement et par conséquent le bien-être.

Alors, si l'organisation arrive à réaliser ce sentiment chez ses membres, elle va garantir des équipes soudées et cohérentes qui se caractérisent par la bonne entente, la communication, l'échange, l'entraide et le travail en groupe. En plus, elle va garantir à l'aide de ces groupes le développement du niveau d'implication, ce qui permet d'améliorer d'une manière directe ou indirecte la performance de l'organisation et sa place par rapport aux concurrents dans le domaine du travail. Donc l'innovation organisationnelle, la connaissance et la compétence du capital humain sont des facteurs qui marquent le bien-être dans l'organisation.

Ainsi, les hypothèses formulées précédemment trouvent leur confirmation à travers l'analyse des résultats obtenus via le questionnaire. En effet, l'examen des réponses des participants a permis de constater des tendances claires et cohérentes avec les relations présumées entre les différentes variables étudiées. Par exemple, les items relatifs au développement des compétences montrent une corrélation positive avec le bien-être des employés, ce qui soutient l'hypothèse selon laquelle le renforcement des compétences favorise un climat organisationnel plus satisfaisant. De même, les données indiquent que les initiatives de l'organisation pour développer le capital humain, telles que la formation et l'accès aux connaissances, contribuent significativement à l'amélioration de la performance individuelle et collective. Enfin, les analyses montrent que le développement des compétences et des connaissances exerce un impact notable sur l'innovation organisationnelle, confirmant ainsi les hypothèses relatives à l'influence directe de ces variables sur la capacité d'innover des employés. Ces résultats suggèrent que les interactions entre compétences, connaissances, bien-être et innovation sont effectivement observables dans le contexte étudié et que les hypothèses initiales sont validées par les preuves empiriques recueillies.

7. Conclusion

Dans le domaine professionnel, les organisations cherchent depuis toujours à avoir un capital humain performant, motivé, responsable... et aussi compétent. La compétence est une qualité qui a été devenue plus en plus demandée par les recruteurs grâce à son importance et son intérêt dans le monde du travail que ce soit la compétence technique, la compétence comportementale, la compétence interpersonnelle...

Ce critère se forme à l'aide des caractères personnels et un cumul des acquis professionnels, ce dernier se résume dans le terme de la connaissance. Autrement dit, la compétence se crée par la création de la connaissance et se développe par son développement.

De plus, la compétence ne peut être perçue que par son application, et parmi les pratiques de la compétence dans la réalité on trouve l'innovation, c'est la capacité de créer, de modifier ou d'améliorer ce qui a été déjà créé afin de se démarquer des concurrents et renforcer chez l'ensemble des ressources humaines le sentiment de satisfaction des besoins, de l'appartenance et du bien-être, et parmi les types d'innovation qui marquent le développement de la compétence on trouve l'innovation organisationnelle.

Donc, tout ce qui a été précédé nous mène à conclure que la connaissance du capital humain au sein des organisations est la base de la compétence et puis de l'innovation organisationnelle, cette dernière est un catalyseur pour atteindre le sommet de la satisfaction et l'épanouissement, qui est le bien-être.

Références :

- (1). Alemu, B. A. (2025). Leveraging Knowledge Management for Sustainable Innovation.
- (2). Bacquet, S. D.–R. (2013). Innovation organisationnelle : s'ouvrir pour innover plus ? .
- (3). Benderoth, M. (2025). Socially Interactive Agents for Preserving and Transferring Tacit Knowledge in Organizations.
- (4). Christelle, M. (2023). La compétence éthique dans la professionnalisation des éducateurs sportifs en milieu associatif.
- (5). Corinne Van Des Yeught, L. B.-F. (2017). Les compétences éthiques : un déterminant du développement durable organisationnel. .
- (6). Cui, J. (2025). The Explore of Knowledge Management Dynamic Capabilities, AI-Driven Knowledge Sharing, Knowledge-Based Organizational Support, and Organizational Learning on Job Performance.
- (7). Cui, Z., & Diwu, S. 2024. Human capital upgrading and enterprise innovation efficiency (Research in International Business and Finance).
- (8). DJOHOSSOU A.J.D, W. H. (2022). Effet du bien-être au travail sur la relation entre engagement organisationnel et comportements innovants des salariés du secteur public au Bénin.
- (9). Dubouloz, S. (2006). L'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarité : une approche intégrative appliquée au Lean Management.
- (10). Dubouloz, S. (2013). Les barrières à l'innovation organisationnelle : le cas du Lean Management.
- (11). Enhancing sustainable innovation through workplace well-being and digital capability: a systematic literature review (Digital Business). . (2025).
- (12). Gindert, M. &. (2024). The Impact of Generative Artificial Intelligence on Ideation and the Performance of Innovation Teams.
- (13). Giuliani, F. L.–M.–P. (2013). L'innovation managériale : Généalogie, défis et perspectives.
- (14). Hikkerova, R. M.–H.–L. (2015). Sources externes de connaissances, innovation organisationnelle et performance organisationnelle.
- (15). Human capital, innovation, and growth (International Journal of Economic Theory). Analyse des interactions capital humain–innovation dans la croissance. . (2022).
- (16). Innovative work behavior in public organizations: a systematic review (Heliyon). . (2023).
- (17). Jonnaert, P. –F.–A.–B.–S. (2015). Vers une re-problématisation de la notion de la compétence.
- (18). Jovic, C. D.–L. (2021). Distinguer savoir et connaissances.
- (19). Kothari, A. e. (2025). Leveraging Knowledge Management for Sustainable Innovation.
- (20). Lafaye, C. G. (2007). Bien être : dictionnaire du corps.
- (21). Liu, X., Huang, Y., Kim, J., & Na, S. 2023. How Ethical Leadership Cultivates Innovative Work Behaviors (Sustainability).
- (22). M.Amidon, D. (2001). Innovation et management des connaissances.
- (23). Moutot, D. A.–J.–M. (2016). L'innovation managériale : rupture ou évolution managériale.

- (24). Richard, E. A.–D. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et de confort (SLAC) : proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC.
- (25). Roussel, A. G.–J. (2010). Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairage sur le succès d'un concept.
- (26). Sadeghi, S. (2024). Employee Well-being in the Age of AI: Perceptions, Concerns, Behaviors, and Outcomes.
- (27). The role of employee well-being in organizational productivity and innovation (revue SLR). . (2024).
- (28). Wang, J. (2024). Thriving in Future Work: Knowledge Management and Innovation Perspectives.

Annexe

Etes-vous :		Homme	femme
		45%	55%

Quel est votre niveau d'études ?	Bac+2	Licence	Master	Doctorat
	21%	42%	30%	7%

Quelle est votre fonction actuelle ?	Salarié	Dirigeant	Cadre	Autre
	23%	31%	15%	31%

Quelle est votre tranche d'âge ?	18-23	23-30	30-45	Plus de 45 ans
	17%	35%	29%	19%

Quel est votre domaine de travail ?	Privé		Public	
	55%		54%	

Depuis de combien de temps vous travaillez ?	Moins de deux ans	Entre deux ans et cinq ans	Plus de cinq ans
	24%	39%	37%

Depuis de combien de temps vous travaillez dans le même poste ?	Moins de deux ans	Entre deux ans et cinq ans	Plus de cinq ans
	28%	44%	28%

Depuis de combien de temps vous travaillez dans la même société ?	Moins de deux ans	Entre deux ans et cinq ans	Plus de cinq ans
	32%	31%	37%

A quel point vous sentez que vous êtes compétents ?	Très compétent	Pas très compétent	Pas du tout
	40%	41%	19%

Est-ce que vous sentez que votre organisation investit pour développer vos compétences ?	Oui	Non
	51%	49%

Est-ce que votre organisation offre des formations, des réunions, des master-classes... pour acquérir des connaissances ?	Oui	Non	
	46%	54%	
Est-ce que vous jugez que la connaissance détenue est suffisante pour développer vos compétences ?	Oui	Non	
	44%	56%	
Est-ce que vous préférez d'autres manières, à part celles déjà offertes par l'organisation, pour développer vos connaissances ?	Oui	Non	
	58%	42%	
Vous jugez que le capital humain de l'organisation est plus performant par rapport aux concurrents ?	Oui	Non	
	38%	62%	
Est-ce que l'organisation fournit des efforts pour développer son capital humain ?	Oui	Non	
	47%	53%	
Pour vous, quel est votre niveau de satisfaction de vos besoins professionnels au sein de votre organisation ?	Elevé	Moyen	Faible
	33%	41%	26%
Est-ce que vous sentez que vous faites partie de cette organisation ?	Oui	Pas beaucoup	Pas du tout
	31%	38%	31%
Est-ce que vous sentez que vous êtes capables de développer le sentiment de bien-être au sein de cette organisation ?	Oui	Pas beaucoup	Pas du tout
	37%	39%	24%
Est-ce que vous estimez que votre organisation est convenable par rapport à vos objectifs et vos attentes ?	Oui, très convenable	Assez convenable	Pas du tout convenable
	30%	40%	30%
Vous êtes capables de prendre la décision d'innover ?	Oui	Non	Selon la situation vécue
	36%	23%	41%

Vous pensez que l'organisation développe le volet de l'innovation organisationnelle de ses employés ?	Oui	Non	
	44%	56%	
Vous pensez que l'innovation organisationnelle est une nécessité pour cette organisation ou juste un effort sous-estimé ?	Oui	Non	
	54%	46%	
Selon vous, le développement de la compétence influence le développement du bien-être du capital humain au sein des organisations ?	Oui	Non	
	58%	42%	
Selon vous, le développement de la compétence influence le développement de la connaissance du capital humain au sein des organisations ?	Oui	Non	
	51%	49%	
Selon vous, le développement de la compétence influence le développement de l'innovation organisationnelle du capital humain au sein des organisations ?	Oui	Non	
	50%	50%	
À votre avis, est-ce que la compétence impacte l'atteinte de l'innovation organisationnelle ?	D'une manière directe	D'une manière indirecte	N'impacte pas l'innovation organisationnelle
	44%	28%	28%

Source : faites par nous-même