

## Questionner la GRH d'une PME tendue vers l'innovation frugale : un état des lieux

### Questioning the human resources management of an SME oriented towards frugal innovation: a review

**Gnoziyou BALLE, (Doctorant en Sciences de Gestion)**  
*Equipe de Recherche en Management des Organisations (EREMO)*  
*Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG)*  
*Université de Lomé, Togo*

**Sénana Kodjovi Wuayi SEDO, (Maître de Conférences Agrégé)**  
*Equipe de Recherche en Management des Organisations (EREMO)*  
*Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG)*  
*Université de Lomé, Togo*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté des Sciences Économiques et de Gestion Université de Lomé Togo (Lomé) BP : 1515
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	BALLE, G., & SEDO, S. K. W. (2024). Questionner la GRH d'une PME tendue vers l'innovation frugale : un état des lieux. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(12), 458-473. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.14289102">https://doi.org/10.5281/zenodo.14289102</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

Received: October 05, 2024

Accepted: December 06, 2024

## **Questionner la GRH d'une PME tendue vers l'innovation frugale : un état des lieux**

### **Résumé :**

Ces dernières années, une importante littérature s'est développée autour de la GRH dans les petites et moyennes entreprises (PME) orientées vers l'innovation. On interroge d'une part, les pratiques de GRH susceptibles de favoriser l'innovation et d'autre part, la manière dont l'innovation transforme les pratiques de GRH au cœur de ces PME tendues vers l'innovation. Cependant, force est de constater que l'ensemble des travaux s'est jusqu'ici concentré sur les entreprises innovantes technologiques passant sous silence les entreprises tendues vers l'innovation frugale. Or, il s'avère que ces deux types d'entreprises ne partagent pas les mêmes caractéristiques. Ce qui exige une réflexion quant à la manière dont les PME tendues vers l'innovation frugale gèrent les ressources humaines pour soutenir leur dynamique d'innovation. En procédant par une revue de littérature narrative, nous avons dans un premier temps présenté l'état des connaissances quant au lien entre la GRH et l'innovation des PME. Ensuite, il a été question de préciser les contours des PME tendues vers l'innovation frugale. En prenant appui sur les caractéristiques de l'innovation frugale, plusieurs axes de recherches sont proposés. Ce travail de recherche offre ainsi plusieurs perspectives futures en ce qui concerne la littérature relative à la GRH et à l'innovation. La principale limite de cette recherche concerne son caractère théorique plutôt qu'empirique. Néanmoins, l'article offre de réelles pistes à de futures chercheuses qui pourront investiguer dans les PME tendues vers l'innovation frugale.

**Mots clés :** GRH, innovation, innovation frugale, PME

**Classification JEL :** O15, O32

**Type d'article :** Recherche Théorique

### **Abstract:**

In recent years, a significant literature has developed around HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs) oriented towards innovation. On the one hand, we question the HRM practices likely to foster innovation and on the other hand, the way in which innovation transforms HRM practices at the heart of these SMEs inclined towards innovation. However, it is clear that all the work has so far focused on innovative technological companies, ignoring companies inclined towards frugal innovation. However, it turns out that these two types of companies do not share the same characteristics. This requires reflection on the way in which SMEs inclined towards frugal innovation manage human resources to support their innovation dynamics. By proceeding with a narrative literature review, we first presented the state of knowledge on the link between HRM and innovation in SMEs. Then, we discussed specifying the contours of SMEs inclined towards frugal innovation. Based on the characteristics of frugal innovation, several lines of research are proposed. This research work thus offers several future perspectives with regard to the literature on HRM and innovation. The main limitation of this research concerns its theoretical rather than empirical nature. Nevertheless, the article offers real avenues for future researchers who will be able to investigate SMEs tending towards frugal innovation.

**Key Words:** HRM, innovation, frugal innovation, SMEs

**JEL Classification:** O15, O32

**Paper type:** Theoretical Research

## 1. Introduction

L'innovation, définie comme « *la mise en œuvre d'un produit, d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, dans l'organisation du lieu de travail ou dans les relations extérieures* » (Le manuel d'Oslo de l'OCDE, 2005) est une réponse face aux différentes crises qui ne cessent de prendre l'ampleur ces dernières années (Lacoursière et al., 2013, p.54). Longtemps considérée comme le domaine de la grande entreprise, elle a fini par trouver sa place dans la petite et moyenne entreprise (PME). Ce qui amène Bénézech et al. (2013, p.50) à affirmer « *qu'à partir des années 2000, le capitalisme serait caractérisé par une société entrepreneuriale dans laquelle les PME innovantes deviendraient le moteur de l'accumulation capitaliste* ».

Plusieurs approches s'offrent aux PME en matière d'innovation. Les entreprises issues des pays développés ont adopté une approche technologique de l'innovation en investissant énormément dans la recherche et le développement (Kouame, 2012). Par contre, les pays en voie de développement accusent un retard en matière de recherche et développement (Haudeville et Le Bas, 2018). Compte tenu de leur manque de ressources, l'innovation frugale impulsée par Radjou et ses collègues (Radjou et al., 2013 ; Radjou et Prabhu, 2015) se veut comme une approche alternative permettant aux pays en voie de développement de rattraper leur retard (Fagbohoun, 2016 ; Frimousse, 2019 ; Anassé et al., 2020). Cette approche d'innovation consiste à faire mieux avec moins, dans des conditions difficiles, et à répondre aux besoins des populations pauvres (Pralhad et Mashelkar, 2010 ; Radjou et al., 2012).

Comme toute innovation, elle est avant tout une activité humaine où il est question de faire appel à la créativité, l'agilité, l'adaptabilité et l'ingéniosité humaine (Defélix et al., 2014). Dans cette configuration, une importante littérature s'est développée ces dernières années autour de la gestion des ressources humaines (GRH) dans les PME orientées vers l'innovation. Une partie de la littérature souligne l'intérêt pour ces PME de revoir leur manière de faire de la GRH (Pichault et Picq, 2013 ; Defélix et al., 2015 ; Gallego-Roquelaure et al., 2021). Il s'agit pour cette littérature de montrer que l'innovation a tendance à dénaturer la configuration habituelle de la GRH de la PME. Une autre partie de la littérature tente de comprendre les pratiques de GRH sur lesquelles s'appuient les entreprises pour innover (Laursen et Foss, 2003 ; Cabello-Medina *et al.* 2011 ; Bonnafous-Boucher *et al.* 2010 ; Razouk, 2011 ; Pichault et Picq, 2013 ; Dubouloz, 2014, Razouk, 2014 ; Adla et Gallego-Roquelaure, 2016 ; Adla, 2021 ; Gallego-Roquelaure et al., 2021). Il s'agit pour ces derniers d'identifier les pratiques de GRH qui soutiennent la stratégie d'innovation des entreprises innovantes.

Le problème avec cette littérature, c'est qu'elle explore très peu le contexte des entreprises qui s'inscrivent dans une approche d'innovation frugale. Concrètement, la majorité des travaux qui ont exploré la GRH dans la dynamique d'innovation des entreprises s'est concentrée sur les entreprises innovantes technologiques en passant sous silence celles qui évoluent vers une approche d'innovation frugale. Or, l'innovation frugale, bien qu'elle véhicule la simplicité, elle n'est pourtant pas simpliste, elle exige plusieurs transformations et restructurations dont la GRH ne peut s'échapper (Frimousse, 2019, 2023). Ce qui nous amène à s'appesantir sur la GRH dans le contexte des PME tendues vers l'innovation frugale en proposant des pistes de recherches futures. Nous proposons dans un premier temps de faire un état de l'art des travaux sur la GRH et l'innovation en PME.

## 2. Revue conceptuelle

Il est question ici de clarifier les concepts clés au cœur de cette recherche. Nous posons successivement un regard sur PME, l'innovation en PME et la GRH en PME.

### 2.1. Un regard sur la PME

De façon classique, la PME est définie à partir d'une approche quantitative et qualitative (Julien, 1990). Dans une perspective quantitative, les PME sont définies le plus souvent en fonction du nombre d'employés ou du chiffre d'affaires et les seuils dépendent du secteur d'activités économique et du pays. À partir de ces critères, chaque pays a sa propre définition de ce qu'il peut appeler « PME ». Dans cette perspective, la Commission européenne (2003) définit la PME comme les entreprises comptant moins de 250 employés avec un chiffre d'affaires qui n'excède pas 50 millions d'euros par an ou un total du bilan n'excédant pas 43 millions d'euros (Adla, 2018). Au Canada, la notion de PME inclut les entreprises de moins de 500 employés (Robert-Huot et Cloutier, 2003). Au Togo, d'après la charte des TPME togolaises que les PME peuvent se comprendre comme les entreprises comptant moins de 200 employés. Dans une perspective qualitative, les PME sont définies à partir d'un certain nombre de caractéristiques relatives à la structure de l'entreprise et à son fonctionnement (Robert-Huot et Cloutier, 2020). Les auteurs en distinguent cinq principales caractéristiques à savoir : 1) un nombre restreint d'employés ; 2) une prise de décision exercée par le propriétaire-dirigeant ; 3) une faible spécialisation du travail jumelée à une faible standardisation des tâches ainsi qu'à une coordination reposant sur l'ajustement mutuel et la supervision directe ; 4) une stratégie à court terme peu formalisée et réactive ; 5) un système d'information interne et externe s'appuyant sur les relations interpersonnelles et la communication verbale.

### 2.2. L'innovation en PME

L'innovation est « *la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation, dans les pratiques d'organisation du lieu de travail ou des relations extérieures* » (OCDE, 2005, p.46). C'est un ensemble d'activités menées par une firme pour concevoir, fabriquer et commercialiser de nouveaux produits, technologies, systèmes ou techniques (Freeman, 1976). Elle consiste à mettre sur le marché un nouveau produit, à introduire un nouveau processus de valorisation ou de fabrication, ou un nouveau modèle d'organisation dans l'entreprise (Bellon, 1994). Elle est généralement le fruit d'une activité humaine consistant à « *l'introduction intentionnelle, l'application de nouvelles idées, produits, processus et procédures pertinentes pour l'unité d'adoption et qui apportent des bénéfices significatifs à l'individu, au groupe, à l'organisation et à la société entière* » (West et Farr, 1990, p.9).

La vision la plus répandue de l'innovation est celle de Schumpeter où elle est considérée comme une source de destruction créatrice qui révolutionne la structure du marché éliminant les entreprises inefficaces (Lorenz, 2011). Ce qui se traduit par des améliorations techniques importantes amenant l'entreprise à rompre avec l'existant par le développement de nouvelles caractéristiques ou par la création d'un nouveau processus (Meir, 2015). Il s'agit non de s'adresser à une demande déjà identifiée, mais de créer une nouvelle demande précédemment non exprimée sur le marché, impliquant une nouvelle structure du marché et l'émergence de nouvelles industries et de nouveaux concurrents (Rahmouni, 2011). Innover suppose d'investir énormément dans la recherche et le développement afin de déboucher sur des produits performants qui défient toute concurrence (Fagerberg, 2005).

Dans cette configuration, les entreprises innovantes sont celles qui investissent énormément dans la Recherche et Développement (Ayerbe, 2006 ; Eldrissi et Hauch, 2012). Et les informations habituellement utilisées pour caractériser leur dynamique d'innovation sont le

budget en recherche et développement, la détention de marques ou de brevets, l'effectif de recherche ou encore le taux d'introduction sur le marché de produits nouveaux (Ajzen, Rondeaux, Pichault et Taskin, 2016). De cette façon, sont reconnues comme entreprises innovantes celles qui impulsent les innovations technologiques de nature radicales avec des investissements importants en recherche et développement (Tarrilon, 2014 ; Nascimento, 2017). Ayadi et al. (2005, p.4) définissent alors la PME innovante comme « *une entreprise jeune (âgée de moins de dix ans), de taille moyenne qui utilisent ou investit significativement dans des innovations technologiques émergentes ou à croissance rapide comme éléments clés de son processus de développement, de production, d'acheminement ou de service* » (Ayadi et al. (2005, p.4). Ces PME ont tendance à être plus organisées avec des mécanismes de coordinations plus formels que les PME traditionnelles (Lacourssière et al., 2014).

### **2.3.La GRH en PME**

La gestion des ressources humaines est une notion utilisée pour désigner l'ensemble des pratiques relatives à la gestion des employés (Robert-Huot et Cloutier, 2020). Dans leur méta-analyse, les auteurs le définissent comme « *l'ensemble des pratiques permettant de fournir à l'organisation, en quantité suffisante, du personnel possédant les qualités nécessaires pour contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation* » (p.104). Ces pratiques font généralement allusion aux pratiques comme l'organisation du travail, le recrutement, la sélection, la formation et le développement, la gestion du rendement et la rémunération. Le recrutement est une fonction RH qui vise à procurer aux candidats potentiels l'information pertinente au sujet des postes à combler de manière à les inciter à poser leur candidature.

S'il y a un consensus autour de la GRH dans le contexte de la PME, c'est qu'elle est pour la plupart basée sur des relations interpersonnelles caractérisées par des pratiques peu formalisées (El Abboubi et Cornet, 2012). Le dirigeant s'appuie souvent sur ses réseaux personnels pour recruter (Torrès et Enrico, 2014) en focalisant peu son attention sur des compétences (Loufrani-Fedida et Albert, 2013). Les pratiques de rémunération, de formation et d'évaluation sont arbitraires (Mahé de Boislandelle, 2015). Concrètement, la GRH dans la PME est centrée autour du dirigeant (Adla et Gallego-Roquelaure, 2018 ; Mahé de Boislandelle, 2015 ; Torrès et Enrico, 2014) avec un degré de formalisation des pratiques RH dépendant de son profil (Hajaji et Fahssis, 2018), de sa vision stratégique (Phanuel et Vilette, 2019) et de sa personnalité (Adla et Gallego-Roquelaure, 2016 ; Bootz et al., 2017). Cela est valable en contexte africain où l'on accuse les pratiques de GRH d'être fortement ancrées dans la culture avec des liens communautaires forts (Houngou et Pichault, 2008 ; Mutabazi, 2008 ; Pichault et Nizet 2000 ; Tidjani et Kamdem, 2010).

## **3. Rencontre entre la GRH et l'innovation en PME**

En se fondant sur plusieurs cadres théoriques, plusieurs travaux ont exploré le lien entre la GRH et l'innovation des entreprises. Nous proposons ici de revenir d'une part sur les fondements théoriques et d'autre part sur quelques travaux empiriques.

### **3.1. Les fondements théoriques**

La contribution de la GRH sur l'innovation repose sur un ensemble de théories dont les plus remarquables sont la théorie des ressources, la théorie des compétences et la théorie de l'échange social. La théorie des ressources qui font des ressources humaines un actif stratégique pour l'entreprise (Barney et Wright, 1998 ; Schuler et MacMillan, 1984 ; Wright et al, 1994). Le point de départ de cette analyse remonte à Penrose (1959) qui voit la firme comme un ensemble de ressources productives, à la fois physiques (usines, équipements, terrains, matières premières, produit semi-fini, stocks) et humaines (mains-d'œuvre qualifiées

et non qualifiées, divers personnels fonctionnels). Pour l'auteure, « *le système de ressources est un agencement évolutif (les compétences peuvent changer de nature) qui produit des « services » idiosyncrasiques (dont la nature est déterminée par la composition particulière du système) et qui confère à chaque firme son caractère unique* » (p.45). S'inscrivant dans la même dynamique, Wernerfelt (1984) pose les bases d'une vraie théorie centrée sur les ressources. L'auteur attend par ressource un actif tangible ou intangible, ou comme une force ou faiblesse, rattaché de manière semi-permanente à la firme. Les ressources s'apparentent à des technologies, des compétences du personnel, des noms de marques, des procédures efficaces, etc.». Cependant, la paternité de la théorie RBV est à mettre au crédit de Barney (1991). Ce dernier fait du capital humain (compétences professionnelles, intelligence, capacités d'apprentissage des salariés) un actif stratégique pour l'entreprise à côté d'autres ressources comme le capital physique (usines, équipements, financiers, technologies), les ressources de capital organisationnel (structure, planification, contrôle, coordination, système de gestion).

La théorie des compétences fondamentales est à mettre au crédit de Prahalad et Hamel (1990) sur les « *core competencies* » (compétences clés ou compétences fondamentales). Cette théorie s'inscrit dans le prolongement de la théorie RBV. Les auteurs présentent les compétences de l'entreprise comme la résultante de la combinaison coordonnée et valorisante des différentes ressources de l'entreprise (Grant, 1991 ; Black & Boal, 1994). Les compétences clés sont définies comme « *les capacités qui sous-tendent la prééminence dans une gamme de produits ou de services* » (Hamel & Prahalad, 1995, p. 209), ou comme « *un ensemble de savoirs et de technologies qui permettent à l'entreprise de proposer un avantage particulier à la clientèle* » (*ibidem*, p. 211). L'approche des compétences implique que des ressources humaines n'ont de valeur si elles n'acquièrent pas et n'exploitent pas leurs connaissances dans le lieu du travail (Kamoche, 1996). Dans ce cas, la firme ne devrait pas compter seulement sur les ressources humaines pour créer l'avantage concurrentiel. Cette logique, qui vise à mettre en action les compétences et les connaissances, semble d'autant plus pertinente que les systèmes de production sont de plus en plus imprévisibles et que le concept d'« opération » ne semble plus adéquat et cède la place à l'« événement » (Veltz et Zarifian, 1994).

La théorie de l'échange social (Blau, 1964) explique que les interactions entre deux parties sont interdépendantes et séquentielles c'est-à-dire qu'une personne offre des services ayant une certaine valeur à une autre personne et ce faisant, crée chez elle un sentiment d'obligation ; pour se décharger de cette obligation et assurer la continuité de la relation, cette deuxième personne devra, selon la norme de réciprocité (Gouldner, 1960), fournir en retour des faveurs valorisées par la première. Appliqué au contexte organisationnel, l'employeur fournit à son personnel un certain nombre de bénéfices psychologiques importants (de la confiance, du soutien, de la justice, de la reconnaissance, de l'empowerment) par le biais d'une diversité plus ou moins grande de leviers et de pratiques organisationnels (des pratiques en matière de ressources humaines). Et en retour, les employés remettront ces faveurs à travers un engagement et une motivation au travail plus élevé, et en se mobilisant collectivement davantage (Tremblay et al., 2005). Ainsi, les pratiques de GRH ont tendance à créer un contexte social propice pour favoriser les comportements d'innovation.

### **3.2. État de l'art sur la GRH dans les PME orientées vers l'innovation**

La littérature sur la GRH dans les PME tendues vers l'innovation porte généralement sur deux principaux thèmes. Le premier thème est lié aux pratiques de GRH susceptibles de soutenir la dynamique d'innovation de la PME. Un second thème porte sur la dénaturation de la GRH suite à l'engagement de la PME dans un processus d'innovation.

### **3.2.1. Pratiques de GRH favorables à l'innovation des PME**

On a assisté ces dernières années à un engouement autour du rôle de la GRH dans l'innovation des entreprises. Cela se justifie par le fait qu'elle est de plus acceptée comme une activité humaine (Defélix et al., 2015). Une première littérature s'est concentrée à identifier les pratiques de GRH les plus performantes en matière d'innovation. C'est le cas de Laursen et Foss (2003) qui ont trouvé un système de GRH composé de sept (7) pratiques telles que les groupes de travail interdisciplinaires, les cercles de qualité, la boîte à idées, la rotation des postes, la délégation des responsabilités, la rémunération liée à la performance et au rendement. De leur côté, Cabello-Medina et al. (2011) trouvent que les pratiques de GRH telles que la sélection, la formation, les pratiques d'incitatifs et de responsabilisation contribuent à l'introduction de nouvelles innovations technologiques et de nouveaux produits. Bonnafous-Boucher et al. (2010) ont, quant à eux, constaté que la participation des salariés au processus d'innovation est l'un des facteurs clés de succès de quatre entreprises : Solvay, Favi, Air France Industrie et Club Med. Les auteurs ont relevé que l'information de l'ensemble des salariés des enjeux stratégiques, le déploiement de multiples modes d'action (formation à l'innovation, autonomie, challenges thématiques, sessions de créativité) et la reconnaissance (trophées internes célébrant le salarié innovateur) contribuent à stimuler leur implication dans le processus d'innovation. Dans le contexte français, Pichault et Picq (2013) mettent l'accent sur des pratiques relatives au management de proximité non hiérarchique (rotation des responsabilités, participation, actionnariat des salariés, réunions d'information), à l'organisation et l'autonomie, au développement des compétences (équipes de projet, mobilité horizontale), aux systèmes de soutien et de reconnaissance (richesse du contenu de travail, partage des bénéfices sous forme de bonus) et aux dispositifs de capitalisation et de partage des connaissances. Finalement, Dubouloz (2014) met en exergue les pratiques de formation, d'incitations financières, notamment collectives, de reconnaissance non financière, de communication, de responsabilisation, d'accompagnement et de soutien, et de contrôle participatif dans le processus d'innovation.

### **3.2.2. La transformation des pratiques de GRH des PME suite à l'innovation**

Loin de considérer la PME comme une catégorie homogène, certains chercheurs ont commencé à s'intéresser à la gestion des ressources humaines dans les PME innovantes. (Lacourssière et al., 2014 ; Pierre et Fernandez, 2018 ; Aït Razouk, 2019 ; Gallego-Roquelaure et al., 2021). En se fondant sur l'hypothèse que l'innovation est un choc qui implique de profonds changements dans le mode de fonctionnement de l'entreprise, ces auteurs montrent que l'innovation tend à transformer la GRH des PME en le rapprochant de la convention objectivante ou individualisant. Concrètement, les résultats fournis par Razouk (2019) vont dans le même sens en montrant que les PME innovantes tendent à formaliser leurs pratiques managériales pour mieux soutenir l'innovation. De son côté, Lacourssière et ses collègues (2014) trouvent que les entreprises les plus innovatrices se distinguent des autres par leurs capacités supérieures en matière de gestion de ressources humaines (GRH). Quant à Pierre et Fernandez (2018) de conclure que le manque de structure et de formalisation explique le plus souvent l'échec d'une PME innovante. En définitive, la littérature s'accorde sur le fait que l'innovation tend à transformer les pratiques de GRH des petites et moyennes entreprises.

Bien que cette littérature soit porteuse de sens, force est de constater que cette littérature s'est développée autour des PME innovantes issues pour la plupart du high-tech, ce qui limite la généralisation des résultats. Les pratiques de GRH habituellement déployées par ces PME sont généralement coûteuses et ne sont pas à la portée des PME innovantes frugales (Razouk, 2014). Au-delà des contraintes financières, il faut dire que leur fonctionnement même

s'oppose à un modèle trop rigide qui tend vers l'exclusion (Navi et Radjou, 2012 ; Micaëlli, 2016 ; Anassé et al., 2020 ; Cause et Biwolé-Fouda, 2020). Ainsi, la littérature sur le rôle de la GRH dans les entreprises orientées vers l'innovation s'est plus concentrée sur les entreprises issues des pays développés. Il semble alors pertinent de mener une réflexion autour de la GRH au cœur des PME qui évoluent vers une approche d'innovation frugale.

#### **4. Pour une caractérisation de la PME tendue vers l'innovation frugale**

Avec une approche d'innovation fondée sur des capacités technologiques, les entreprises issues des pays en voie de développement ont souvent été considérées comme de mauvais candidats à l'innovation compte tenu de leur technologie (Haudeville et Le Bas, 2018). Or, il se révèle que ces pays sont porteurs d'innovation tout en s'inscrivant dans une approche connue récemment sous le nom de l'innovation frugale (Fagbohoun, 2016 ; Frimousse, 2019 ; Anassé et al., 2020 ; Cause et Biwolé-Fouda, 2020 ; Frimousse, 2023). Théorisée par Radjou et ses collègues (Radjou et al., 2013 ; Radjou et Prabhu, 2015), l'innovation frugale est associée au terme de frugal engineering (ingénierie frugale), inventé en 2006 par Carlos Ghosn, PDG de l'Alliance Renault-Nissan, qui a su innover de manière rentable et rapide, et sous contraintes sévères de ressources (Hossaine, 2018).

L'innovation frugale est désormais acceptée comme l'idée de se baser sur le potentiel du Sud pour répondre aux besoins des marchés tant au Sud qu'au Nord (Radjou et al., 2015). Spécifiquement, il s'agit de renverser la logique de l'innovation, c'est-à-dire qu'on assiste à un mouvement d'innovation au sens inverse où l'innovation n'est plus développée au Nord vers le Sud, mais du Sud au Nord à savoir des produits et services développés dans les PVD et qui continuent leur chemin dans les pays industrialisés, en créant de nouveaux segments de marché frugale (Rosca et al., 2017). Elle est décrite par certains auteurs comme la capacité des individus à faire avec ce qui est sous la main (Soni et Krishnan, 2014). Elle peut être pratiquée au niveau individuel ou au niveau organisationnel. Dans le premier cas, elle se rapporte aux initiatives individuelles fondées sur l'ingéniosité portées par des individus ou des groupes d'individus qui cherchent à répondre à des problèmes personnels ou sociétaux sans compter sur le soutien institutionnel (Anassé et al., 2020 ; Cause et Biwolé-Fouda, 2020). Les solutions développées dans ce cas sont de « bas de gamme » dans la mesure où elles sont moins coûteuses et de moindre qualité en visant les clients pauvres. On peut citer, dans ce sens, l'exemple des couturiers africains qui ont mis sur le marché des masques à base des résidus de tissus permettant à la population locale de faire face à la crise covid\_19.

Dans une perspective organisationnelle, l'innovation frugale est portée par des entreprises plus formelles comme les TPE ou les PME ou multinationales (Valée, 2017 ; Mignenan et Meddeb, 2022). On emploie généralement le terme d'« entreprises frugales » pour les désigner (Cause et Biwolé-Fouda, 2020 ; Frimousse, 2023) sans pour autant expliquer ce qui les caractérise. Alors que ces mêmes auteurs suggèrent de porter un regard sur ces types d'entreprises, il s'avère nécessaire de préciser leurs frontières. Pour ce faire, il s'avère fort utile de faire appel aux principes mêmes de l'innovation frugale.

Sur ce, il faut dire que de par ses principes, l'innovation frugale suggère de la part des entreprises une économie de ressources dans la conception des produits (Radjou et al., 2015 ; Micaëlli, 2016 ; Valée, 2017 ; Ploeg et al., 2021). Il est question de savoir tirer avantage des ressources de proximité pour répondre aux besoins sociaux des clients plutôt de vouloir investir dans les technologies nouvelles (Haudeville et Le Bas, 2016). Les entreprises innovantes et frugales seraient alors celles qui proposent des solutions économes en mobilisant des ressources de préférences recyclables, renouvelables et durables. Une première idée permet de caractériser les PME innovantes et frugales :

- *Idee n°1 : La PME innovante et frugale est celle qui cherche à valoriser l'utilisation des ressources locales de préférence recyclables, renouvelables et durables.*



Un deuxième principe associé à l'innovation frugale est celui de l'inclusion. Il est question de construire un modèle d'affaires fondé en grande partie sur la durabilité et non la rentabilité (Boukhari et Ait Soudane, 2022 ; Migneau et Meddeb, 2022 ; Mboga, Marouf et Guelil, 2023). Ceci permet d'intégrer dans le modèle d'innovation les enjeux sociaux et environnementaux. Cependant, la finalité n'est pas de cibler les clients tout en bas de la pyramide économique, mais de s'adresser à des clients qui, par contrainte ou par choix, recherchent des produits dont le coût global de possession est nettement inférieur aux produits standards (d'entrée de gamme) (Tiwari et Herstatt, 2012). À partir de là, une seconde idée associée à l'entreprise innovante et frugale émerge :

- *Idee n°2 : La PME innovante et frugale a généralement un modèle d'affaires axé sur la durabilité plutôt que sur la rentabilité.*

Lorsque l'innovation frugale est bien pratiquée, elle modifie fortement les conditions du marché devenant perturbatrice dans la mesure où elle apparaît beaucoup plus « nouvelle » du point de vue du contenu technologique, comme du point de vue des perspectives de marché, car elle peut avoir des applications entièrement nouvelles (Zeschky et al., 2014 ; Haudeville et Le Bas, 2016 ; Kammoun et Le Bas, 2020). Les multiples exemples de Frimousse (2019) quant aux entreprises innovantes africaines qui s'inscrivent dans une approche frugale connue sous l'acronyme de « 4M » (M-Kopa, M-Pesa, M-Pedigree et JuMia). Ces entreprises sont décrites comme des modèles à suivre tant dans leur approche d'innovation que dans leurs pratiques managériales. Ce qui nous amène à associer à la PME innovante frugale une troisième caractéristique :

- *Idee n°3 : les PME innovantes sont celles qui par leur approche d'innovation changent les paradigmes généralement établis sur le marché.*

L'innovation frugale interroge également la structure organisationnelle et managériale de l'entreprise. Dans une perspective organisationnelle, l'innovation frugale milite pour un modèle organisationnel plus agile prenant de la distance avec le modèle taylorien et aux organisations pyramidales, à la standardisation et à l'absence d'autonomie en migrant vers une organisation moins hiérarchisée (Fagbohoun, 2016 ; Frimousse, 2019 ; Anassé et al., 2020 ; Cause et Biwolé-Fouda, 2020 ; Frimousse, 2023). L'entreprise innovante frugale est ainsi associée à une adhocratie formée d'équipes polyvalentes et autonomes (Fagbohoun, 2016). Ce qui induit un management tendant vers plus de liberté fondé sur le principe la responsabilité, de la confiance et l'autonomie (Frimousse, 2019, 2023). À partir de là, une troisième idée se développe autour de la PME innovante frugale :

- *Idee n°4 : La PME innovante frugale est une adhocratie formée d'équipes polyvalentes et autonomes tendant vers une forme de libération de l'entreprise centrée sur la confiance, l'autonomie et la responsabilisation au cœur du management.*

## **5. Questionner la GRH d'une PME qui évolue vers l'innovation frugale**

Dans la lignée des travaux qui explorent le lien entre la GRH et l'innovation en PME, deux principales questions émergent lorsqu'on pousse l'analyse au niveau des PME innovantes frugales. La première est liée au type de GRH susceptible de soutenir la stratégie d'innovation frugale en PME. La deuxième question est relative à la dénaturation de la GRH en PME sous l'effet de l'innovation frugale.

### **5.1. Pour une GRH favorable à l'innovation frugale en PME**

Comme l'explique Frimousse (2019, 131), « *l'innovation frugale est avant tout une affaire de personnes : c'est l'ingéniosité humaine qui est le moteur, pas le code informatique ou le robot* ». Ce qui pose au cœur de ce type d'entreprise l'enjeu de la gestion des ressources humaines. Comprendre la GRH dans ce type d'entreprise nécessite donc un cadre d'analyse

qui n'existe pas pour le moment. Ce qui nous amène à mobiliser les principes mêmes de l'innovation frugale. En fait, avec l'innovation frugale, « *Il est question de choisir le chemin le plus simple, le geste managérial le plus juste, le plus épuré, le plus nécessaire* » (Frimousse, 2023, p.111). Ces entreprises « *opèrent par simplicité dans la mobilisation des ressources et la réalisation des objectifs dès lors que les acteurs ont recours à l'informel, à des réseaux affinitaires, à diverses formes de solidarité, mais aussi à des stratégies de contournement des contraintes* » (Anassé et al., 2020, p.82). Gérer les ressources humaines dans un contexte d'innovation frugale suppose de trouver des stratégies permettant à l'entreprise de répondre à ses attentes de la façon la plus juste possible (Anassé et al., 2020 ; Causse et Biwolé-Fouda, 2020). Cette simplicité n'est pourtant pas simpliste. Elle suppose de rompre avec le modèle managérial classique axé sur le contrôle et la planification en militant pour un management fondé sur la responsabilité, la confiance et l'autonomie (Frimousse, 2019, 2023). Certains auteurs n'hésitent pas à rapprocher l'entreprise frugale à de l'entreprise libérée où le management allie collaboration et partage (Fagbohoun, 2016 ; Micaëlli, 2016). La GRH est appelée à créer un contexte social favorable à la confiance, l'autonomie, l'empowerment et le développement des personnes (Frimousse, 2023). Cette littérature nous amène à formuler une première proposition de recherche en ce qui concerne la GRH capable de soutenir l'innovation dans le contexte des PME innovantes frugales :

- *Proposition 1 : Pour être un levier d'innovation frugale, la PME doit mettre en place une GRH libérée susceptible de favoriser la confiance, l'autonomie et l'empowerment.*

L'instauration de cette GRH suppose que le dirigeant fasse preuve d'ouverture et d'inclusion. Ce qui nous rapproche de la « GRH partagée et inclusive » pour emprunter en quelque sorte les expressions d'Adla et Gallego-Roquelaure (2018, 2023). Cette GRH repose sur le partage d'informations par le dirigeant et l'implication des collaborateurs dans la prise de décision. Elle prend le contre-pied de la GRH classique traduisant la seule vision du dirigeant en migrant vers une GRH intégrant les attentes des salariés vis-à-vis de l'entreprise. En définitive, aborder la GRH dans un contexte d'innovation frugale nous oriente vers une GRH plus inclusive, partagée et collaborative. Elle met le dirigeant au cœur d'une démarche dans laquelle, les besoins réels des salariés doivent être pris en compte, où le dirigeant intègre les salariés dans la prise de décision. Cette littérature nous amène à formuler une seconde proposition en ce qui concerne la GRH capable de soutenir l'innovation dans le contexte des PME innovantes frugales :

- *Proposition 2 : Pour être un pilier de l'innovation frugale, la GRH dans le contexte d'une PME doit être le fruit d'une collaboration entre le dirigeant et les salariés.*

## **5.2.La dénaturation de la GRH en PME sous l'effet de l'innovation frugale.**

Il est acquis que l'innovation a tendance à dénaturer le fonctionnement habituel de la PME ; cela va de soi avec les pratiques de gestion des ressources humaines (Pierre et Fernandez, 2018 ; Razouk, 2019 ; Gallego-Roquelaure et al., 2021). On tend ainsi à soutenir que ces entreprises ont souvent une structure proche de la grande entreprise. Concrètement, les PME innovantes tendent à formaliser leurs pratiques managériales pour soutenir leur stratégie d'innovation. Cela pourrait être le cas de l'innovation frugale qui possède également une capacité perturbatrice (Zeschky et al., 2014 ; Haudeville et Le Bas, 2016 ; Kammoun et Le Bas, 2020). Plusieurs auteurs ont souligné l'importance pour les entreprises innovantes frugales de prendre de la distance avec les approches classiques de management (Fagbohoun, 2016 ; Frimousse, 2019 ; Anassé et al., 2020 ; Cause et Biwolé-Fouda, 2020 ; Frimousse, 2023). Ce qui met en relief par là une rupture avec les méthodes classiques de management. Ce nous amène à formuler une troisième hypothèse en ce qui concerne la GRH dans les PME innovantes frugales :

- *Proposition 3 : De par les transformations qu'elle exige, l'innovation frugale possède une capacité à dénaturer la GRH au cœur d'une PME innovante frugale.*

## 6. Conclusion

Tout au long de ce travail, la réflexion est centrée autour de la GRH susceptible de soutenir la dynamique d'innovation des PME qui évoluent vers une approche frugale. Pour ce faire, un premier exercice a consisté à faire un état des lieux des connaissances autour de la GRH dans les PME tendues vers l'innovation. Nous avons souligné le fait que la littérature questionne d'une part les pratiques de GRH susceptibles de favoriser l'innovation des PME et d'autre part la manière dont l'innovation pourrait dénaturer la GRH des PME. Prenant appui sur cette littérature, il (saut de mot) un deuxième exercice a consisté à prolonger la discussion autour des PME tendue vers l'innovation frugale. Nous avons ainsi dans un premier temps caractérisé les PME innovantes frugales : 1) elles sont celles qui cherchent à valoriser l'utilisation des ressources locales de préférence recyclables, renouvelables et durables, 2) elles ont généralement un modèle d'affaires axé sur la durabilité plutôt que sur la rentabilité, 3) elles sont celles qui par leur approche d'innovation changent les paradigmes généralement établis sur le marché, 4) elles sont une adhocratie formée d'équipes polyvalentes et autonomes tendant vers une forme de libération de l'entreprise centrée sur la confiance, l'autonomie et la responsabilisation au cœur du management.

En s'appuyant sur ces différentes caractéristiques, nous avons proposé trois propositions de recherches afin que la GRH puisse soutenir la dynamique d'innovation des PME innovantes frugales : 1) pour être un levier d'innovation frugale, la PME doit mettre en place une GRH libérée susceptible de favoriser la confiance, l'autonomie et l'empowerment, 2) pour être un pilier d'innovation frugale, la GRH dans le contexte d'une PME doit être le fruit d'une collaboration entre le dirigeant et les salariés et 3) de par les transformations qu'elle exige, l'innovation frugale possède une capacité à dénaturer la GRH au cœur d'une PME innovante frugale.

Sans pour autant épuiser la question, il s'avère que ce travail de recherche est d'une contribution importante dans la mesure où jusqu'ici, on en sait moins sur la PME innovante et frugale. Tout semble réuni pour investiguer la PME innovante et frugale.

## Références

- (1). Adla, L., & Gallego-Roquelaure, V. (2016). La transformation des pratiques de GRH en PME innovantes. @ *GRH*, (4), 47-69.
- (2). Adla, L., & Gallego-Roquelaure, V. (2018). Le don au cœur de la construction d'une GRH partagée en PME. *Revue de gestion des ressources humaines*, (2), 32-43.
- (3). Adla, L., Gallego-Roquelaure, V., & Calamel, L. (2016, October). Le Dirigeant De Pme Et Ses Pratiques De Grh, Levier D'Innovation: Apport De La Theorie Des Echelons Superieurs. In *27e Congrès AGRH*.
- (4). Ajzen, M., Rondeaux, G., Pichault, F., & Taskin, L. (2016). Performance et innovation en PME: une relation à questionner 1. *Revue internationale PME*, 29(2), 65-94.
- (5). Aldebert, B., & Loufrani-Fedida, S. (2010). Repérer les compétences pour mieux comprendre le processus d'innovation: le cas d'une TPE touristique. *Revue internationale PME*, 23(1), 33-61.
- (6). Alter, N. (2011). Comment les dirigeants des organisations peuvent tuer l'innovation?. *Gestion*, 36(4), 5-10.

- (7). Anasse, A., Bidan, M., Ouedraogo, A., Oruezabala, G., & Plane, J. M. (2020). Alternatives africaines en management-Entre frugalité et agilité. *Revue française de gestion*, 46(289), 77-100.
- (8). Baassiry, H. (2021). *Le management des compétences dans les petites et moyennes entreprises innovantes: Une étude comparative de deux cas au sein du secteur vitivinicole au Liban* (Doctoral dissertation, Université Côte d'Azur).
- (9). Barabel, M., & Meier, O. (2016). Comment Michel et Augustin a réussi à transformer ses salariés en agents de la performance collective?. *Question (s) de Management*, (2), 49-60.
- (10). Bekolo, C., & Beyina, E. (2009). Le financement par capital risque dans les pme innovantes: le cas spécifique des PME innovantes camerounaises 1. *Innovations*, (1), 169-195.
- (11). Belghiti-Mahut, S., Lafont, A. L., Rodhain, A., Rodhain, F., Temri, L., & Yousfi, O. (2016). Genre et innovateur frugal: 4 cas de femmes innovatrices. *Innovations*, (3), 69-93.
- (12). Bénézech 2, D., Karcher 3, T., & Garcia 4, C. (2013). Dans quelle mesure l'orientation entrepreneuriale se traduit-elle en activités d'innovation dans les PME? Regards croisés sur le caractère composite de cette orientation stratégique 1. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 12(4), 35-58.
- (13). Biwolé-Fouda, J., & Teko, H. T. (2020). Pratiques de sorcellerie dans la dynamique concurrentielleLa sorcellerie dans la dynamique concurrentielle-Le cas des petites entreprises au Cameroun. *Revue française de gestion*, 46(289), 143-159.
- (14). Bonneveux, E., Hulin, A., & Ventolini, S. (2020). Éditorial–Pour une approche inclusive de la GRH. @ *GRH*, 37(4), 9-12.
- (15). Bootz, J. P., Schenk, É., & Sonntag, M. (2017). Gestion stratégique des compétences en PME-Les enseignements d'une recherche-intervention. *Revue française de gestion*, 43(267), 25-43.
- (16). Bos-Nehles, A. C., Renkema, M., Bondarouk, T., & Janssen, M. (2016). The influence of HRM practices on innovative work behaviour: a systematic literature review.
- (17). Boubakary, B., & Zerbib, R. (2016). Manager le client interne pour innover. *Question (s) de management*, (4), 103-117.
- (18). Boukhari, K., & Soudane, J. A. (2023). La relation entre l'innovation frugale et le développement social. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(1-1), 181-194.
- (19). 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(04), 807-828.
- (20). Calvez, V. (2013). Les paradoxes de la sérendipité dans les organisations. *Humanisme et Entreprise*, (3), 87-104.
- (21). Causse, G., & Biwolé-Fouda, J. (2020). L'entreprise africaine frugale et agile-La théorie des organisations revisitée. *Revue française de gestion*, 46(289), 119-142.
- (22). Chaibi, Y., Siragi, F. E., & Berbou, H. (2022). Impact de la reconnaissance au travail sur le comportement d'innovation: effet modérateur de la confiance organisationnelle-cas des ingénieurs dans les entreprises privées au Maroc. *Revue Management & Innovation*, (1), 25-50.
- (23). Daboussi, A. (2018). *Le comportement innovant au travail: le rôle de la justice du groupe* (Doctoral dissertation, Pau).
- (24). Defélix, C., Mazzilli, I., & Gosselin, A. (2015). Articuler les politiques de GRH et les stratégies d'innovation: des modèles à l'épreuve des faits. *Revue de gestion des ressources humaines*, (2), 60-72.

- (25). Dubar, C. (2007). Les sociologues face au langage et à l'individu. *Langage & société*, (3-4), 29-43.
- (26). Dubouloz, S. (2013). *L'innovation organisationnelle : antécédents et complémentarité: une approche intégrative appliquée au Lean Management* (Doctoral dissertation, Grenoble).
- (27). Fagbohoun, S. (2016). Innovation frugale, effectuation et Fablabs: des pratiques à croiser pour penser l'innovation différemment. *Innovations*, 51(3), 27-46.
- (28). Fernez-Walch, S., & Romon, F. (2013). *Management de l'innovation*. Vuibert.
- (29). Frimousse, S. (2019). Quand l'Afrique s'éveillera... le management tremblera!. *La Revue des Sciences de Gestion*, (5-6), 125-132.
- (30). Frimousse, S. (2023). Et si le Sud régénérerait le Nord? Place à la frugalité. *Revue Management & Innovation*, (3), 105-118.
- (31). Galindo, G. (2017). À la recherche d'un idéal-type pour caractériser la GRH de la start-up high-tech. *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 55-70.
- (32). Gallego-Roquelaure, V., Defélix, C., Galois-Faurie, I., & Corbett-Etchevers, I. (2021). Approche contextualisée de la GRH et de l'innovation en PME. @ *GRH*, 39(2), 133-158.
- (33). Gilbert, P., Teglborg, A. C., & Raulet-Croset, N. (2017, March). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif?. In *Annales des Mines-Gérer et comprendre* (No. 1, pp. 38-49). Cairn/Softwin.
- (34). Haudeville 2, B., & Le Bas 3, C. (2016). L'innovation frugale: une nouvelle opportunité pour les économies en développement? 1. *Monde en développement*, (1), 11-28.
- (35). Haudeville, B., & Le Bas, C. (2016). L'innovation frugale, paradigme technologique naissant ou nouveau modèle d'innovation? 1. *Innovations*, (3), 9-25.
- (36). Hernandez, E. M., & Kamdem, E. (2007). Universalité ou contingence de l'enseignement de la gestion Le cas de l'Afrique. *Revue française de gestion*, (9), 25-41.
- (37). Hossain, M. (2018). Frugal innovation: A review and research agenda. *Journal of cleaner production*, 182, 926-936.
- (38). Hossain, M., Agarwal, N., Bhatti, Y., & Levänen, J. (2022). Frugal innovation: Antecedents, mediators, and consequences. *Creativity and Innovation Management*, 31(3), 521-540.
- (39). Hounkou, E., & Pichault, F. (2008). L'alchimie du management africain: de l'importation de pratiques de GRH occidentales à la mobilisation de traits culturels locaux. *Communication AGRH*, [www.reims-ms.fr/agrh2008](http://www.reims-ms.fr/agrh2008).
- (40). Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation?. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1208-1221.
- (41). Lacoursière, R., Raymond, L., Fabi, B., & St-Pierre, J. (2014). Capital intellectuel, capacités stratégiques et innovation de produit: Étude des configurations de PMI. *Revue française de gestion*, (1), 87-100.
- (42). Laforet, S. (2013). Organizational innovation outcomes in SMEs: Effects of age, size, and sector. *Journal of World business*, 48(4), 490-502.
- (43). Laroche, P., & Salesina, M. (2018). *GRH et relations de travail: fondements théoriques, enjeux contemporains*. De Boeck Supérieur.
- (44). Le Flanchec, A., Mullenbach-Servayre, A., & Rojot, J. (2017). Pratiques de gestion des ressources humaines et stratégies d'innovation en France: les apports de l'enquête REPONSE 2011. *Relations industrielles*, 72(1), 173-202.

- (45). Loufrani-Fedida, S. (2006). *Management des compétences et organisation par projets: une mise en valeur de leur articulation. Analyse qualitative de quatre cas multi-sectoriels* (Doctoral dissertation, Université Nice Sophia Antipolis).
- (46). Mahé de Boislandelle, H. (1994). Esquisse d'une théorisation de la GRH en PME. In *La GRH, science de l'action?* (pp. 259-269).
- (47). Mboga, A.M. & Marouf, F.Z. & Guellil, Z. (2023). L'innovation frugale dans les marchés émergents africains : un état des lieux et perspectives. *Revue d'Economie & de Gestion* Vol 07, N 01 (2023), pp. 29-46.
- (48). Micaëlli, J. P. (2016). Comprendre l'innovation frugale: le diptyque proposé par Navi Radjou et ses co-auteurs. *Innovations*, (3), 95-104.
- (49). Mignenan, V., & Meddeb, B. (2022). Analyse des approches et perspectives en management d'innovation frugale. *REVUE DE L'ENTREPRENEURIAT ET DE L'INNOVATION*, 4(16).
- (50). Mutabazi, E. (2008). Culture et gestion en Afrique noire: le modèle circulatoire. *Gestion en contexte interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM).
- (51). Nascimento, C. M. R. D. S. D. (2017). *What is the role of Human Resource Management in growing start-ups?* (Doctoral dissertation).
- (52). Nizet, J., & Pichault, F. (2007). La quête de la performance dans la gestion des organisations africaines. *Nizet J. et F. Pichault, Les performances des organisations africaines. Pratiques de gestion en contexte incertain*, Paris, L'Harmattan.
- (53). Nkakleu, R., Tidjani, B., Méfouté, A., & Biboum, A. D. (2013). Compétences des entrepreneurs et performance des PME en démarrage: la structure d'accompagnement a-elle un impact en contexte camerounais?. *Actes, XXIVème congrès de l'AGRH, Paris*, 20-21.
- (54). Phanuel, D., & Vilette, M. A. (2019). La vision RH de dirigeants de PME. *GRH*, (4), 25-54.
- (55). Pichault, F., & Hounkou, E. (2008). L'alchimie du management africain: de l'importation de pratiques de GRH occidentales à la mobilisation des traits culturels locaux. In *XIXème Congrès AGRH*.
- (56). Pichault, F., & Nizet, J. (2013). *Pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs (Les): Conventions, contextes et jeux d'acteurs*. Média Diffusion.
- (57). Pichault, F., & Picq, T. (2013). Le rôle des RH dans l'entreprise tendue vers l'innovation: Clés d'analyse et interrogations. *Revue française de gestion*, (4), 161-182.
- (58). Pierre, A., & Fernandez, A. S. (2018). Capacités dynamiques et innovation en PME: analyse d'un cas d'échec. *Revue internationale PME*, 31(3), 131-165.
- (59). Ploeg, M., Knobens, J., Vermeulen, P., & van Beers, C. (2021). Rare gems or mundane practice? Resource constraints as drivers of frugal innovation. *Innovation*, 23(1), 93-126.
- (60). Quenneville, N., Simard, G., & Bentein, K. (2008). Quand mobiliser et proximité riment: le rôle déterminant du supérieur immédiat. *Relations industrielles*, 63(2), 189-222.
- (61). Radjou, N., & Prabhu, J. (2015). *L'innovation frugale: comment faire mieux avec moins*. Diatino.
- (62). Rahmouni, M. (2011). *Déterminants du comportement d'innovation des entreprises en Tunisie* (Doctoral dissertation, Bordeaux 4).
- (63). Randerson, K., Fayolle, A., & Defélix, C. (2013). Quelle GRH pour soutenir la dynamique entrepreneuriale des firmes? 1. *Revue française de gestion*, (4), 75-88.

- (64). Razouk, A. (2019). L'influence de la GRH mobilisatrice sur l'innovation: Le rôle médiateur du partage des connaissances. *Revue française de gestion*, 45(1), 37-53.
- (65). Razouk, A. A., & Bayad, M. (2010). La gestion stratégique des ressources humaines dans les PME françaises: quelle place et quelle évolution?. *Revue internationale PME*, 23(2), 131-157.
- (66). Razouk, A. A., (2014). Mobilisation des ressources humaines et innovation des PME: Analyse longitudinale sur des données françaises. *Revue française de gestion*, (6), 107-126.
- (67). Reboud, S., & Mazzarol, T. (2011). Innovation ordinaire en PME ordinaires. In *PME, dynamiques entrepreneuriales et innovation* (pp. 351-379). Peter Lang Publishing.
- (68). Robert-Huot, G., & Cloutier, J. (2020). La gestion des ressources humaines dans les PME: une analyse systématique de la littérature. *Revue internationale PME*, 33(1), 101-146.
- (69). Rosca, E., Reedy, J., & Bendul, J. C. (2018). Does frugal innovation enable sustainable development? A systematic literature review. *The European Journal of Development Research*, 30, 136-157.
- (70). Rossetto, D. E., Borini, F. M., Bernardes, R. C., & Frankwick, G. L. (2017, November). A new scale for measuring frugal innovation: the first stage of development of a measurement tool. In *VI SINGEP-International Symposium on Project Management, Innovation, and Sustainability* (Vol. 6, pp. 1-16).
- (71). Safoulanitou, L. N., Zamo-Akono, C., & Bitemo, N. X. (2013). PME et Innovation: une analyse comparative entre le Cameroun, le Congo et la RDC. *Investment Climate and Business Environment Research Fund Research Report*, 67, 13.
- (72). Saubesty, C. (2006, June). Quels apports du codage des données qualitatives. In *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*.
- (73). Sharma, A., & Iyer, G. R. (2012). Resource-constrained product development: Implications for green marketing and green supply chains. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 599-608.
- (74). Soni, P., & T. Krishnan, R. (2014). Frugal innovation: aligning theory, practice, and public policy. *Journal of Indian Business Research*, 6(1), 29-47.
- (75). Terziovski, M. (2010). Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view. *Strategic management journal*, 31(8), 892-902.
- (76). Thiétart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.
- (77). Tidjani, B., & Kamdem, E. (2010). Gérer les ressources humaines en Afrique. *Entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*, Editions EMS, Paris.
- (78). Tiwari, R., & Herstatt, C. (2012). Open global innovation networks as enablers of frugal innovation: propositions based on evidence from India. *Hamburg University of Technology, Technology and Innovation Management, Working Paper*, (72).
- (79). Torrès, O. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue internationale PME*, 10(2), 9-43.
- (80). Torrès, O., & Enrico, G. (2014). Petitesse des entreprises et gestion des ressources humaines: le rôle clé de la proximité.
- (81). Torres, O., & Plane, J. M. (2003). *Le recours au conseil est-il dénaturant pour les PME?* (No. hal-02311759).
- (82). Tremblay, M., & Simard, G. (2005). La mobilisation du personnel: l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité. *Gestion*, 30(2), 60-68.
- (83). Tremblay, M., & Wils, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines: une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Gestion*, 30(2), 37-49.

- (84). Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M. È., & Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel: le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 30(2), 69-78.
- (85). Van de Ven, A. H., Polley, D. E., Garud, R., & Venkataraman, S. (1999). *The Innovation Journey* New York: Oxford University Press.
- (86). Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- (87). Wernerfelt, B. (1989). From critical resources to corporate strategy. *Journal of general management*, 14(3), 4-12.
- (88). West, M.A., & Farr, J.L. (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Chichester: John Wiley & Sons
- (89). Wils, T., Labelle, C., Guérin, G., & Tremblay, M. (1998). Qu'est-ce que la «mobilisation» des employés. *Gestion*, 23(2), 30-39.
- (90). Yin, R. (2012). *Applications of case study research* (3rd ed.). Thousand Oaks : Sage Publications.
- (91). Zeschky, M., Widenmayer, B., & Gassmann, O. (2011). Frugal innovation in emerging markets. *Research-Technology Management*, 54(4), 38-45.