



HAL
open science

Le management des compétences dans les PME innovantes : étude de cas du secteur vitivinicole au Liban

Hadia Baassiry

► To cite this version:

Hadia Baassiry. Le management des compétences dans les PME innovantes : étude de cas du secteur vitivinicole au Liban. Innovation, créativité et compétences ICC 2019 KETORC, Apr 2019, Aix-En-Provence, France. hal-02068648

HAL Id: hal-02068648

<https://hal.science/hal-02068648>

Submitted on 15 Mar 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LE MANAGEMENT DES COMPÉTENCES DANS LES PME INNOVANTES : ÉTUDE DE CAS AU SEIN DU SECTEUR VITIVINICOLE AU LIBAN

HADIA BAASSIRY

Université Côte d'Azur, Groupe de Recherche en Management (GRM)

hadia.baassiry@univ-cotedazur.fr

+961 3 824 750

Résumé : Cette communication s'intéresse au management des compétences dans les PME innovantes à travers un processus d'apprentissage organisationnel. Son objectif principal est de comprendre la manière par laquelle les PME reconnues comme innovantes, sont en train d'identifier et de manager les compétences de leurs collaborateurs. Pour ce faire, nous allons identifier les compétences critiques pour innover et les pratiques de GRH sous-jacentes qui permettent de les gérer et les développer dans cette visée d'innovation. Nous nous appuyons sur les études antérieures faites dans les domaines du management des compétences et de l'apprentissage organisationnel. Notre recherche repose sur une démarche qualitative, centrée sur une étude de cas unique, conduite au sein d'une PME innovante libanaise appartenant au secteur vitivinicole. Nous avons classifié les répondants en quatre catégories : le « Directeur Général », l' « œnologue », les « directeurs des départements » et les « salariés en poste de supervision ». Nous concluons à travers l'analyse des données recueillies que les formations jouent un rôle crucial dans l'acquisition de nouvelles compétences et le développement de celles qui existent déjà.

Mots clés : PME innovantes, management des compétences, apprentissage, pratiques de GRH.

INTRODUCTION

Depuis plus d'une dizaine d'années, les Petites et Moyennes Entreprises (PME) font face à un environnement instable caractérisé par une concurrence croissante, un changement de la consommation mondiale et une extraordinaire évolution technologique (Barraud-Didier et al., 2003). Dans ce contexte, l'innovation est devenue une préoccupation majeure pour les entreprises qui, en vue de demeurer compétitives sur le marché et de se développer dans un environnement économique mondialisé, doivent continuellement renouveler leurs façons de faire ainsi que leur portefeuille de produits et de services (St-Pierre et al., 2013). Pour y parvenir, l'innovation en contexte de PME nécessite la synchronisation de plusieurs facteurs de natures différentes (organisationnelle, technologique, commerciale, managériale, etc.) et les pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) y jouent un rôle important (St-Pierre et al., 2013). Ces pratiques soutiennent les processus d'innovation (Shipton et al., 2005, 2006), d'apprentissage au sein de l'organisation (Jabbour et Santos, 2008) et de développement d'un capital humain capable de créer de nouveaux produits et services et d'innover en conséquence (Chen et Huang, 2009). Elles concernent non seulement l'emploi des individus mais la façon dont ils sont gérés au sein des organisations (Armstrong, 2012) et regroupent toutes les décisions managériales et toutes les activités affectant la nature de la relation entre les entreprises et son personnel (Demirkaya et al., 2011).

Aujourd'hui, nous considérons le management des compétences comme un enjeu clé pour les entreprises : Loufrani-Fedida (2008) souligne que ce terme désigne l'ensemble des actions managériales engagées par les entreprises afin de gérer et de développer les compétences. Ainsi, le management des compétences combine à la fois la Gestion des Compétences (GC), dans sa fonction d'élaboration et d'application des règles de gestion (Aubret et al., 2002), et le développement des compétences, résultant des deux modes d'apprentissage que sont l'exploitation et l'exploration (March, 1991). Selon Defélix (2018), gérer les compétences n'est pas une activité particulière de la GRH mais une orientation transversale qui permet de redessiner les pratiques d'acquisition, de stimulation et de régulation. Les études faites par Lorenz et Valeyre (2005) dans le domaine du développement des compétences, indiquent justement que l'apprentissage et le renforcement de ces dernières en milieu de travail sont des facteurs importants pour promouvoir la performance de l'innovation au niveau de l'entreprise. La compétence n'est jamais atteinte en soi : elle doit se travailler afin de se développer et de se maintenir (Baruel Bencherqui et al., 2011). Nous partons alors du constat que l'apprentissage

est crucial pour que les PME puissent continuellement optimiser leurs compétences et puissent innover par la suite ; ce qui leur permet de s'adapter en permanence aux évolutions technologiques et économiques de leur marché.

L'objectif de notre recherche est de comprendre la manière par laquelle les PME innovantes gèrent et développent les compétences de leurs collaborateurs à travers le processus d'apprentissage organisationnel, et de mettre l'accent sur les liens existant entre le management des compétences et l'innovation des PME d'une part, et les pratiques de GRH, d'autre part. Pour ce faire, nous avons choisi le Liban comme contexte pour mener notre étude empirique. Nous visons à travers cette recherche à identifier la contribution des compétences dans l'innovation de ces entreprises. En plus, nous allons identifier les pratiques de GRH sous-jacentes qui permettent de gérer et de développer les compétences en vue d'innover, et la manière dont elles s'y prennent. À cet effet, nous allons tenter de dégager les difficultés que ces PME peuvent rencontrer dans le cadre de leur adoption d'une politique de management des compétences. Il s'agit surtout pour nous de détecter les compétences qui sont critiques pour innover dans ces PME innovantes libanaises.

Le Liban, pays en voie de développement tente de structurer les compétences de sa main-d'œuvre (taux de chômage élevé)¹ pour faire face aux différents enjeux économiques, sociaux et politiques auxquels il est actuellement confronté. Nous constatons cependant que les recherches menées sur le management des compétences, l'apprentissage organisationnel et les pratiques de GRH dans le contexte libanais et précisément dans celui des PME innovantes sont rares, sinon inexistantes. En plus, elles ne nous renseignent guère sur la manière dont ces entreprises gèrent et développent ces compétences, plus spécifiquement elles n'identifient pas les compétences critiques qu'il faut développer dans une perspective d'innovation. Nous observons également que la nouvelle génération, propriétaires-dirigeants ou responsables de départements, sont intéressés de suivre les nouveautés mondiales dans leurs modes de gestion. Il est de même pour les salariés qui veulent se développer et élargir leurs connaissances, ce qui leur permet d'être promus dans leur travail ou d'avoir l'accès à des nouveaux horizons en termes d'emploi. À tous ceux-là, il est indispensable de savoir quelles compétences gérer et développer afin d'innover et de savoir comment le faire. Notre recherche sera utile à double titre, sur le plan académique et sur le plan entrepreneurial.

¹ Selon les statistiques de la Banque Mondiale, le taux de chômage au Liban pendant 2017 est estimé à 6.7%.

Ainsi, nous avons formulé notre question générale de recherche de la façon suivante : « **Comment, dans une perspective d'innovation, les PME libanaises gèrent-elles et développent-elles les compétences ?** ». Nous avons décliné notre problématique générale en deux sous-questions de recherche : (1) Quelles sont les compétences critiques que les PME libanaises doivent gérer et développer en vue d'innover ? En d'autres termes, comment agissent-elles sur l'innovation au sein de ces PME ? (2) Quelles sont les pratiques de GRH sous-jacentes qui permettent de développer et de gérer les compétences en vue d'innover ? En d'autres termes, comment s'y prennent-elles pour exploiter et explorer ces compétences pour innover ?

Afin de répondre à nos questions de recherche, nous aborderons dans une première partie la littérature relative au management des compétences dans les PME innovantes. La deuxième partie s'intéressera, quant à elle, à une étude empirique qui a été menée au sein d'une PME libanaise considérée comme innovante et appartenant au secteur vitivinicole : le Château KSARA, où quinze personnes ont été interrogées par le biais d'entretiens semi-directifs. Après avoir présenté la méthodologie adoptée, nous exposerons les premiers résultats de cette recherche dans la troisième partie et, pour finir, nous discuterons de ses limites et de ses perspectives.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR LE MANAGEMENT DES COMPÉTENCES DANS LES PME INNOVANTES

1.1. Le management des compétences

Les travaux étudiant le management des compétences dans les PME sont très divers. Plusieurs études (Jackson et Schuler, 1995 ; Salas et Cannon-Bowers, 2001 ; Kelliher et Henderson, 2006 ; Ellström et Kock, 2009) mettent l'accent sur la nécessité de considérer à la fois les contextes externes et internes afin de comprendre pourquoi et comment le développement des compétences est initié et accompli, et avec quels résultats. Outre cela, d'autres recherches menées dans le domaine de la GC dans les PME (Géniaux et Mira-Bonnardel, 2001 ; Defélix et Retour, 2003, 2010 ; Parlier, 2006, 2010) révèlent ses enjeux et caractéristiques. En se basant sur les travaux de plusieurs auteurs concernant le concept de « compétence », Loufrani-Fedida (2008) la définit comme étant la capacité d'un individu, d'un collectif de travail ou d'une entreprise, à mobiliser et à combiner des ressources (connaissances, savoir-faire et comportements), afin de mettre en œuvre une activité ou un processus d'action déterminé. En

définissant le terme « développement des compétences », Kock et Ellström (2011) soulignent le rôle de la formation formelle - une des pratiques de GRH - qu'elle soit en interne et ou en externe, ce qui rejoint la définition de Scott et Cockrill (1997) de « multitasking ». La GRH joue alors un rôle fondamental dans le développement des compétences des collaborateurs. Lors du recrutement, tout d'abord, les recruteurs doivent examiner l'ensemble des compétences détenues par le candidat et sa capacité à en acquérir de nouvelles compétences à l'avenir (Retour, 2005). Au moment de la phase d'évaluation des performances des salariés ensuite, les professionnels des RH doivent détailler les critères qui guideront les responsables dans leurs appréciations (coopération, échange d'information, transfert de savoir-faire, etc.) (Retour et Krohmer, 2011). Quant à la GC, elle est née dans la deuxième partie des années 1980 dans quelques GE françaises en tant que pratiques (Dietrich et al., 2010) qui occupent une place importante au sein de la fonction RH (Gilbert, 2003). Elle est considérée comme une dimension importante de la GRH et recouvre les pratiques destinées à utiliser et à développer d'une façon efficace les compétences des individus et des collectifs, en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise et d'améliorer les performances de ses collaborateurs (Beirendonck, 2006).

1.1.1. Les pratiques de GRH

La GRH a beaucoup évolué au cours des dernières décennies car il ne s'agit plus seulement d'administrer mais bien de gérer le capital humain défini par Lepak et Snell (2002) comme étant la connaissance, les compétences et aptitudes qui résident avec et utilisées par les individus. La GRH est une fonction de l'entreprise qui a pris ces dernières années une importance considérable en tenant compte des changements de l'environnement externe (Gagnon et Arcand, 2011). Les travaux de Laalou et El Guermai (2015) indiquent que le management des RH est devenu une obligation et non pas un choix pour les entreprises, surtout celles qui désirent être performantes, que ce soit au niveau financier, économique ou social. Pour ces auteurs, la mise en œuvre des pratiques de GRH dans les entreprises consiste à rechercher en permanence les compétences humaines et à développer leur savoir-faire tout en préservant un certain niveau de rentabilité. Ainsi, nous considérons que les pratiques de GRH contribuent à la réalisation des objectifs de l'entreprise tout en fournissant un personnel en nombre suffisant et possédant les qualités nécessaires. Ces qualités seront acquises, gérées et développées à travers le développement et la GC, mentionnées précédemment. Les pratiques de GRH soutiennent le processus d'apprentissage par lequel les entreprises gèrent et développent les compétences des collaborateurs dans une perspective d'innovation. En outre,

l'investissement dans le développement des RH est très important afin d'améliorer la qualité du capital humain et de créer un avantage concurrentiel durable pour les entreprises (Aragón-Sánchez et al., 2003 ; Scheel et al., 2014). Cet investissement a un impact certain sur le développement des compétences. Donc, l'implantation de programmes de formations au sein des entreprises constitue un outil important d'apprentissage, formant ainsi le pilier du développement des compétences des collaborateurs. Pour ce faire, l'entreprise doit offrir les occasions appropriées en vue de motiver son personnel à acquérir de nouvelles compétences et à développer celles déjà existantes.

1.1.2. Le développement des compétences par l'apprentissage dans une visée d'innovation

La notion de développement des compétences est utilisée comme une description globale des différentes activités susceptibles de fournir des compétences au marché du travail interne d'une firme. Selon Nicolas et Hy (2000), l'innovation est un processus d'apprentissage où les capacités de l'entreprise (internes et externes) se combinent dans des interactions avec son environnement. Les recherches en psychologie sociale et cognitive (Kolb, 1984 ; Argyris et Schon, 2001) ont été à l'origine de l'apprentissage organisationnel qui s'est développé à travers les travaux en sciences de gestion. Ce processus joue un rôle primordial dans la capacité d'innovation des PME dans la combinaison de nouvelles connaissances et celles qui existent déjà, de manière à développer des produits, procédés ou services nouveaux ou améliorés (Kostopoulos et al., 2002). À partir de cet apprentissage dit organisationnel, les collaborateurs acquièrent des connaissances (Wang et Ahmed, 2007), les partagent collectivement (Helfat et Peteraf, 2003) et enfin les diffusent au niveau de l'entreprise (Nonaka, 1994). Cette capacité organisationnelle d'apprentissage se déploie à travers la formation et l'expérience (Lam, 2006). D'après Zollo et Winter (2002), la formation relèverait d'un processus complexe de combinaison de différentes ressources dans lequel l'apprentissage organisationnel reste essentiel. Nous concluons alors que la formation, une des pratiques de GRH, améliore la performance des collaborateurs dans le milieu de travail tout en leur offrant la possibilité d'apprendre et d'acquérir de nouvelles compétences.

1.2. Les PME innovantes comme champ d'investigation

Les définitions de PME se sont multipliées. Selon la Commission Européenne, ce sont des entreprises de moins de 250 salariés avec deux autres critères au choix : un Chiffre d'Affaires (CA) qui ne doit pas dépasser 150 millions d'euros par an, ou un total du bilan n'excédant pas

43 millions d'euros (recommandation de la Commission du 6 mai, 2003)². Au Liban, M. Choucair³ (2014) a fait la différence entre la PE qui comprend entre 10 et 49 employés avec un CA supérieur à 5 milliards de livres libanaises⁴, et la ME comprenant de 50 à 99 employés, dont le CA dépasse les 25 milliards de livres libanaises⁵. Depuis déjà longtemps, la plupart des entreprises ont pris conscience de la nécessité du concept de faire mieux ou différemment. Cette observation a touché toutes les sphères de leurs activités, nous parlons ainsi de l'innovation qui se trouve « partout » et qui est devenue un facteur crucial pour le développement et la survie des entreprises et des industries. Pour Messeghem et Sammut (2011), l'innovation a su trouver sa place au sein des PME.

En termes de définition, c'est un phénomène complexe qui est difficile à définir, et donc à mesurer. D'ailleurs, Fernez-Walch et Romon (2017, p.24) la définissent comme « *un processus intra et/ou pluri-organisationnel, délibéré, qui conduit à la proposition, la mise en œuvre et l'adoption par un individu, un groupe d'individus ou une organisation, d'un produit nouveau* ». Ainsi, nous retenons la définition de l'OCDE⁶ parue dans le manuel d'OSLO en 2005 : « *la mise en œuvre d'un produit ou 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, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures* ». Cette définition fait apparaître les quatre déclinaisons du concept de l'innovation au sein d'une entreprise : l'innovation de produits, l'innovation dans les procédés et équipements, l'innovation marketing et l'innovation organisationnelle. À notre avis, ces déclinaisons constituent les grandes lignes directrices du concept de l'innovation au sein d'une entreprise car elles touchent d'une manière générale tous les axes qui peuvent y exister. Cependant, le Manual d'Oslo a fait une distinction claire en matière d'innovation entre ce qui est nouveau pour l'entreprise et ce qui est nouveau pour le marché. Dans notre recherche, nous nous intéressons aux innovations qui sont nouvelles pour l'entreprise même si elles ne le sont pas pour le marché national ou international. Aussi, il nous paraît intéressant de mettre l'accent sur la « créativité », une phase précédente à celle de l'innovation. Selon Montag et al. (2012), la créativité est une caractéristique individuelle

² <https://ec.europa.eu/eurostat/fr/web/structural-business-statistics/structural-business-statistics/sme>.

³ Président de la Fédération des Chambres de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture (CCIA) de Beyrouth et du Mont Liban. Élu en 2012, Président de l'Association des Chambres de Commerce de la Méditerranée (ASCAME).

⁴ 5 000 000 000 L.L. = 2 892 351 242.2 EUR

⁵ 25 000 000 000 L.L. = 14 461 756.211 EUR

⁶ L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques est une organisation internationale d'études économiques, dont les pays membres ont en commun un système de gouvernement démocratique et une économie de marché. Elle joue essentiellement un rôle d'assemblée consultative.

comprenant une série d'étapes (la définition du problème, la préparation \ la collecte d'information, la production \ l'évaluation des idées, etc.), alors que l'innovation est généralement considérée comme une activité de l'ensemble de l'organisation représentant le résultat d'un effort collectif créatif.

Après avoir constaté et admis son importance, se pose maintenant la question du « comment faire pour innover avec succès ? ». Ainsi, nous trouvons les PME en activité permanente afin d'augmenter leur taux d'innovation. D'où, nous constatons que leurs dirigeants et conseillers sont à la recherche active des facteurs les plus pertinents afin d'accroître leur efficacité. Or, leurs caractéristiques distinctives font que leurs pratiques d'innovation sont spécifiques et, conséquemment, les leviers qui permettent de développer leur capacité d'innovation le sont eux aussi (St-Pierre et al., 2013). Dans notre travail, nous retenons les définitions citées par Julien et Carrier (2005) et Scozzi et al. (2005) qui indiquent que les PME innovantes ont une flexibilité qui améliore leur capacité d'innovation car elle leur confère une plus grande rapidité de réaction et d'adaptation aux changements externes. Cet avantage est lié aussi à leur taille réduite en terme d'effectif (Dodgson, 2000) et à leur structure organisationnelle moins formelle, voire moins bureaucratique (Scherer, 1991). Pour nous, cette définition prend en considération les éléments d'effectif et de structure qui permettent aux PME d'être innovantes et de s'adapter rapidement aux changements extérieurs.

Concernant les ressources des PME innovantes, plusieurs travaux (De Jong et Brouwer, 1999 ; Greiger et Cashen, 2002 ; Galende et De la Fuente, 2003 ; Becheikh et al., 2006a) affirment que l'autonomie financière des PME contribue positivement et significativement à leurs capacités d'innovation. Par contre, l'insuffisance des ressources financières désavantage les PME par rapport aux GE (Julien et Carrier, 2005) et pourrait se traduire par une sorte d'autolimitation à s'impliquer dans des activités plus risquées où le rendement est plus incertain (Carmel et Nicholson, 2005). Ensuite, la présence d'un personnel compétent (Shefer et Frenkel, 1998 ; Hadjimanolis, 2000 ; Koschatzky et al., 2001 ; Souitaris, 2001 ; Freel, 2003 ; Becheikh et al., 2006b ; Vinding, 2006) - possédant une formation de niveau supérieur et beaucoup d'expérience - est un facteur explicatif de la bonne performance en innovation (Romijn et Albaladejo, 2002 ; Julien et Carrier, 2005). Par ailleurs, la présence des équipements et des technologies dans la PME contribue positivement à sa capacité d'innovation de même qu'à sa performance (Becheikh et al., 2006b). Finalement, la décision d'innovation de l'entreprise peut être influencée par l'information technologique dans la mesure où sa disponibilité facilite

l'adoption des changements techniques et organisationnels que nécessite la saisie d'une opportunité ou la résolution des problèmes rencontrés (Bruque et Moyano, 2007). Dans le Manuel d'Oslo, l'OCDE (2005) identifie la diversité des sources d'information comme un des facteurs facilitateurs de l'innovation.

2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Pour pouvoir répondre à nos questions de recherche, nous mobilisons une démarche méthodologique qualitative qui, selon Silverman (2006), privilégie les données de discours, au détriment des données d'observation et de conversations spontanées entre les acteurs même si l'on souhaite étudier les actions et pratiques des acteurs dans leur contexte (Rouleau et Balogun, 2010). Pour répondre à notre question centrale de recherche qui est du type « comment », notre démarche qualitative se base sur une étude de cas unique (Yin, 1994 ; Hlady-Rispal, 2002) dont la légitimité peut être renforcée par la mise en place d'une structure solide de cas (Kelliher, 2005) et l'adoption d'un protocole de recherche rigoureux. Notre projet de recherche est de type « *theory building* » (Eisenhardt, 1989) dans une visée exploratoire et compréhensive du phénomène étudié. Donc, nous allons à travers notre recherche empirique explorer le terrain, dans une perspective abductive compte tenu de la rareté des travaux dans les domaines de l'apprentissage organisationnel et celui du management des compétences au sein des PME innovantes au Liban. Cette démarche repose sur des allers - retours successifs entre le travail empirique effectué et les théories et concepts mobilisés.

2.1. Le terrain choisi

Dans notre recherche, nous allons nous focaliser sur un secteur d'activité unique qui est celui de « la vitiviniculture⁷ ». Les preuves archéologiques ont démontré que la culture et la production de la vigne ont commencé dans le Caucase (Maugh, 2011) et se sont ensuite répandues dans la région méditerranéenne qui a été affectée par les changements qui ont eu lieu dans le monde entier et par l'innovation qui a touché le secteur de la vitiviniculture au niveau mondial. Parmi ces pays méditerranéens, le Liban a été et continue à être marqué par ses avancées dans ce secteur vitivinicole. Ce savoir-faire remonte aux anciens Phéniciens, parmi les premiers à fermenter le jus de raisin des vignes poussant dans la vallée de la Békaa. En outre, ce pays est considéré parmi les premiers pays du monde à avoir implanté des vignobles,

⁷ Selon la définition du Larousse, c'est l'ensemble des activités de la viticulture (la culture de la vigne) et de la viniculture (ensemble des activités d'élaboration, de conservation, de conditionnement et de commerce du vin).

progressivement devenus une culture traditionnelle du pays assurant la production des raisins de table et de vin en même temps (Zohary, 1995). Grâce à ses conditions climatiques et géographiques, le Liban est vu comme l'un des plus beaux terroirs viticoles au monde (Lechmere, 2012). En plus, au Liban, la gastronomie et le vin peuvent désormais être considérés comme un principal facteur d'attractivité pour les visiteurs potentiels (Fabricant, 2010).

Dans notre travail de recherche, nous nous sommes basés sur les dernières statistiques fournies par l'Union Viticole du Liban (UVL⁸) qui notent les taux de production, d'exportations... des entreprises appartenant au secteur vitivinicole au Liban. C'est ainsi que nous avons choisi « Château KSARA » comme étude de cas car elle est la société leader dans le domaine de la vitiviniculture au Liban, la plus ancienne aussi sur le marché libanais et elle est classifiée parmi les PME innovantes du pays. Château KSARA est en train de soutenir la compétitivité non seulement sur le marché local, mais également ailleurs. Cette entreprise est également catégorisée comme PME en se référant au nombre de ses employés, aux alentours de 130 (tel que précisé à la page 6 de ce document).

En se basant sur la définition de l'OCDE (2005) que nous avons retenue, nous avons pu définir les critères qualitatifs qui nous ont permis de repérer Château KSARA comme entreprise susceptible d'être étudiée pour notre recherche. Ainsi, Château KSARA a pu développer de nouvelles techniques et de nouveaux produits dans le but d'accroître le degré de satisfaction de sa clientèle et de parfaire son image de marque sur le marché : « *l'innovation des produits et l'innovation dans les procédés et équipements* ». Elle est aussi en train d'explorer de nouveaux marchés internationaux afin d'assurer une croissance équilibrée avec le marché domestique : « *l'innovation marketing* ». Enfin, elle intègre des principes justes et une culture de l'entreprise fondée sur la compréhension des clients et de leurs attentes, crée une synergie et une créativité renforçant le support organisationnel de l'entreprise, forme continuellement son personnel, et développe son sens de responsabilité à tous les échelons : « *l'innovation organisationnelle* ».

2.2. Recueil et analyse des données

Le recueil des données a été fait à travers des entretiens semi-directifs avec des acteurs clés de château KSARA, une documentation et une observation non participante. Ces différentes

⁸ L'UVL a été fondée en 1997 avec l'objectif de consolider et de renforcer l'image du Liban en tant que pays viticole en mettant en avant son histoire et en valorisant son potentiel dans ce secteur.

sources, dans une logique de triangulation de données, vont nous permettre d'obtenir des résultats qui pourront améliorer la validité interne de la recherche. La triangulation des données a été largement définie par Denzin (1978, p. 291) comme « *la combinaison de méthodologies dans l'étude du même phénomène* ».

Les 15 entretiens individuels semi-directifs que nous avons menés sont notre source principale de données et nous ont aidés à créer des interactions avec les acteurs visés. L'entretien constitue une source privilégiée de recueil de données dans le cadre des études de cas (Yin, 1994 ; Wacheux, 1996). Nous avons opté pour cette méthode puisque l'étude de la relation entre le management des compétences et l'innovation au sein des PME nécessite un contact direct avec les acteurs impliqués pour mieux comprendre leurs avis sur le rôle que jouent les compétences critiques dans l'innovation de ces entreprises. Nos répondants sont divisés en quatre catégories : D.G., œnologue, directeurs et salariés en poste de supervision. Ce qui va nous permettre d'avoir une compréhension approfondie du thème étudié, à partir de toutes les parties que nous présentons dans le tableau suivant :

Tableau n° 1 : Récapitulatif des entretiens menés

Poste du répondant	Durée d'entretien	Catégorie
Directeur Général	1h	D.G.
Directeur Technique (Œnologue)	57mn	O
Directrice de la Qualité et des Ressources Humaines	35mn	D1
Directeur Administratif et Financier	1h17mn	D2
Directeur de l'Export	1h12mn	D3
Directeur des Ventes Nationales et du Marketing	53mn	D4
Directeur des Relations Publiques et de la Communication	56mn	D5
Directeur de l'Usine	41mn	D6
Chef Comptable et Assistant au Directeur Financier	30mn	R1
Magasinier	25mn	R2
Assistante Magasinier	36mn	R3
Coordinatrice de l'Export	24mn	R4
Chargé de la Qualité et de l'Export	27mn	R5
Responsable de Distribution	28mn	R6
Assistante Administrative	20mn	R7
<i>Durée totale des entretiens</i>	10h41mn	15 interviewés

Aussi, nous nous sommes appuyés sur des guides d'entretiens qui nous ont servis durant les entretiens menés entre les mois de mai et de juillet 2018 et que nous avons structurés et affinés au fur et à mesure de la progression de nos entretiens. Parmi les guides des entretiens préparés, il y avait la plupart du temps une partie comportant des questions communes et une autre contenant des questions différentes, selon la catégorie de répondants visée. Lors de chaque entretien, nous retranscrivons les discours collectés (la durée moyenne de la retranscription d'un

entretien d'une heure était de six heures environ). En vue d'augmenter la validité du construit et la validité interne de notre recherche, les retranscriptions des entretiens étaient soumises à une validation auprès des répondants (Yin, 2008).

Quant à la documentation, Yin (2013) affirme que les informations documentaires sont susceptibles d'être pertinentes pour chaque sujet d'étude de cas. Ces documents sont de plus en plus disponibles à travers les recherches sur internet et peuvent être fournis par la société elle-même. Pour notre étude de cas, nous avons eu recours à deux types de documents :

- Les documents externes, que nous avons consultés sur le site Web de l'entreprise et quelques articles parus dans des revues académiques⁹ et revues de presse.
- Les documents internes, notamment ceux fournis notamment par la directrice des RH (organigramme et historique de l'entreprise).

Concernant l'observation, Yin (2013) montre qu'une étude de cas devrait avoir lieu dans le contexte réel de l'affaire, et le chercheur doit créer l'opportunité d'observations directes. Nous visons donc à observer les attitudes des acteurs et les interactions qui peuvent naître entre eux durant leurs rencontres en face à face. Lors des entretiens que nous avons menés au sein de KSARA, nous nous sommes servis d'un journal de bord dans lequel nous avons noté nos ressentis concernant les répondants ; nos observations sont restées passives. Nous avons également mené des discussions non formelles avec quelques employés (non interviewés) afin de connaître leurs ressentis à l'égard du phénomène étudié.

Quant à l'analyse des données recueillies, nous avons eu recours à une analyse manuelle de contenu, dont nous avons sélectionné et extrait les informations qui répondent à nos questions de recherche et nous les avons interprétées ensuite. Puis, nous avons découpé les textes manuellement en unités d'analyse (thèmes, mots, phrases...), en nous basant sur les informations recherchées par le biais des thèmes abordés dans le guide d'entretien, dans le cadre d'un codage. Enfin, nous avons rassemblé les idées selon les thèmes abordés. Ainsi, l'analyse des données a été faite à travers des fiches de synthèse des entretiens et d'un codage thématique des données qui sont parmi les outils recommandés par Miles et Huberman (2003).

⁹ Lebanese Science Journal (2010), MEDITERRA (2014), International Journal of Entrepreneurship and Small Business (August, 2017).

3. PRINCIPAUX RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Dans cette section, nous allons présenter les principaux résultats auxquels nous avons abouti à travers les trois sources de recueil de données mentionnés ci-dessus.

3.1. Contexte du cas

3.1.1. Historique du château KSARA

Château KSARA fut le premier domaine vitivinicole du Moyen-Orient, datant de 1857, quand les Pères Jésuites l'ont acquis. À nos jours, ce nom prestigieux est lié à la production vitivinicole sur les plans national et international. « *Tradition, noblesse et modernité* » sont les piliers sur lesquels repose la stratégie du Château. « *Château KSARA a toujours été dans une croissance systématique, mais cette année de 2018 est considérée comme une année difficile pour tout le marché de consommation au Liban et à tous les niveaux à cause de l'instabilité économique du pays. Elle reste la société mère du secteur vitivinicole au Liban, elle gagne au-moins dix à quinze médailles en or et en argent chaque année à travers sa participation à des foires et à des concours à l'étranger. Elle a une bonne réputation et est assez solide financièrement grâce à la situation financière de ses actionnaires originaires de quatre familles : CHAOUI, KASSAR, SAYEGH et KSARA* » (D2). « *Normalement, ses produits ne comportent aucun défaut et répondent aux besoins du marché, sinon ils doivent créer un besoin sur le marché* » (D4). Aujourd'hui, KSARA est devenue le deuxième site touristique au Liban et grâce à ses efforts, le Liban a adhéré à l'Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (OIV¹⁰).

En se référant à l'existence d'un descriptif de poste précis pour les employés, les répondants ont confirmé qu'il est bien adapté aux tâches qu'ils sont en train de faire. Par contre, ce descriptif devra être mis à jour et révisé à cause de l'implémentation d'une nouvelle stratégie. En effet, est prévue une petite restructuration de tous ses départements, divisés sur trois sites. Achrafieh abrite les départements suivants : la Direction Générale, la Qualité et les RH, l'Administration et les Finances, l'Export et l'Informatique. Le deuxième site se trouve à Sin El Fil et regroupe les départements de la distribution, de la commercialisation et de la vente nationale ainsi que le dépôt de distribution. Le troisième site est à Zahlé où se trouvent les caves de KSARA et les départements de la production, la vinification, la viticulture, la mise en bouteille, le laboratoire et tout ce qui est guide et Relations Publiques avec en plus, le restaurant.

¹⁰ L'Office International de la Vigne et du Vin a été créée en avril 2001, en tant qu'organisme intergouvernemental à caractère scientifique et technique de compétence reconnue dans le domaine de tous les produits de la vigne.

Quant aux employés, ils sont au nombre de 130 et sont divisés en quatre catégories socioprofessionnelles : les cadres supérieurs (le D.G. et le P.D.G.), les cadres (les directeurs des départements), les agents de maîtrise (chef de laboratoire et responsable vignoble et marketing) et les employés (ceux qui travaillent dans des bureaux) et les ouvriers qui travaillent sur la mise en bouteille, la sécurité, les caves et les jardiniers, etc.

Les relations entre les employés eux-mêmes et entre les départements sont amicales et basées sur le respect et la coopération. La communication reste souple et tout le monde est au courant de tout régulièrement, donc la transparence est bien appliquée. « *Le secret de la réussite d'une société est d'être très claire au niveau de la communication, d'engager là où c'est possible et de le faire avec toute la société sur les objectifs, les projets, le développement, les résultats... Chacun va se sentir faisant partie de cette société* » (D.G). Concernant la coordination et le suivi des départements, il y a des systèmes et des procédures mis en place comme par exemple un système informatique qui relie toutes les données. KSARA est bien placée à ce niveau et investit dans ces systèmes. Ainsi, la banque de data est à la disposition de tous les directeurs des départements, ce qui les aide dans leurs statistiques et leurs analyses de coût et de rentabilité. Il y a aussi les systèmes d'approbation, de paiement, de production, de gestion de stock, etc...

En même temps, il y a une certaine flexibilité selon le moment et la période de travail. KSARA travaille sur le développement du relationnel chez son personnel afin de créer une bonne atmosphère au travail et un sentiment d'implication chez les employés. Ce qui impressionne est l'existence d'une culture d'appartenance forte chez les employés et une solidarité entre eux. Lors de nos discussions informelles avec le personnel, nous avons conclu que KSARA se distingue des autres sociétés libanaises par sa culture de rétention de personnel. En général, le climat qui y règne est familial, il favorise la communication et la collaboration entre les équipes au travail. Le travail d'équipe est bien organisé dans tous les départements et la stimulation du personnel se fait à travers l'écoute, le coaching, la délégation des tâches, la proactivité, la flexibilité et la motivation (financière et morale). En cas de problème durant l'exécution de leur travail, les subordonnés essaient de le résoudre en premier lieu par eux-mêmes, avant de le transférer au directeur si nécessaire.

KSARA voudrait à la fois continuer à donner des produits de qualité, garder une bonne réputation, suivre les tendances mondiales et locales, être innovante, essayer de faire mieux, être à l'écoute du consommateur, surtout travailler avec éthique, vendre plus, atteindre de nouveaux marchés et être précurseur. KSARA voudrait aussi profiler les vignobles, changer les

cépages de façon qu'ils soient adaptés au climat pour faire face aux canicules. Récemment, KSARA a également collaboré avec une institution nommée WSET¹¹ pour l'introduction de programmes visant à éduquer le consommateur de façon à ce qu'il fasse la distinction entre le bon et le mauvais vin. C'est une culture qu'elle est en train d'inculquer à ses consommateurs et à son personnel en même temps.

3.1.2. Informations sectorielles de la vitiviniculture

Le secteur du vin est un secteur qui évolue mondialement, mais lentement. *« Ce qui est important pour la production du vin c'est le sol, le terroir, les conditions climatologiques et l'être humain qui a le savoir-faire. Les vins se ressemblent un peu, mais certainement le facteur humain joue un grand rôle »* (D5). *« Il y a eu beaucoup de progrès dans la viticulture avec les nouveaux cépages, les greffages, etc. ce sont des progrès qui ont été faits dans le monde entier. En œnologie, il y avait une grosse lacune et cela fait maintenant entre vingt et vingt-cinq ans que les entreprises ont introduit l'ingénierie et nous trouvons beaucoup d'électronique, d'informatique qui ont été intégrés aux machines. C'est une avance énorme au niveau de l'œnologie »* (O). Quant au Liban, ce secteur s'est beaucoup accru au cours des cinq dernières années, que ça soit au niveau du vin local ou du vin importé. En général, il y a plus de consommation du vin au Liban et les gens s'intéressent de plus en plus à ce produit. C'est un secteur en mode de réelle restructuration. Actuellement, il y a quarante-huit sociétés productrices de vin, alors qu'en 1994 il n'y en avait que cinq.

En conséquence, *« il y a toutes les technologies aujourd'hui au Liban qui n'existaient pas il y a vingt ans où tout se faisait manuellement. Le Liban a l'opportunité de pouvoir faire des vins qui peuvent avoir les caractéristiques des vins des Côtes du Rhône, de Bordeaux et du pays de la Loire... Au Liban, la production des styles de vins libanais qui se rapprochent des vins français est faisable. Ainsi, les Libanais exportent leurs vins à l'étranger car déjà il y a beaucoup de Libanais à l'étranger qui aiment en profiter et faire découvrir leur pays, c'est une culture chez eux »* (O).

Concernant le support de ce secteur, il y a eu récemment un support du Ministère de l'Agriculture, par l'intermédiaire de son D.G. (M. Lahoud) afin de promouvoir le vin libanais à l'étranger et localement ; ce qui a beaucoup contribué à donner une image plus importante au

¹¹ Wine & Spirit Education Trust a été créé en 1969 à Londres. C'est le plus important institut de formation en vin et spiritueux au niveau international.

vin libanais et à la façon d'initier le consommateur à consommer plus de vin libanais que de vin étranger. La Chambre de Commerce fournit une aide à cet égard aussi mais, en général, l'industrie est négligée depuis longtemps au Liban et c'est toujours le propriétaire lui-même, qui doit prendre le risque d'investir, puisqu'il ne compte sur aucune aide de l'État. En revanche, il y a une très bonne entente entre tous les membres de ce secteur au Liban. « *Sur un niveau macro, tous les producteurs du vin au Liban sont réunis dans une association qui s'appelle l'UVL et qui est présidée par le président de KSARA M. Chaoui. Grâce à l'UVL et aux efforts de son président, il y a des essais pour faire des lois au Liban concernant ce secteur* » (D4). « *Récemment, il y a eu un mémorandum qui a été signé avec l'Union Européenne pour la promotion du vin libanais et pour la politique du libre-échange* » (D.G.). « *Par contre, la compétitivité avec le vin importé est devenue féroce aujourd'hui et les ventes du vin importé constituent à peu près 50% de ce qui est vendu localement. Cette compétitivité est importante vis-à-vis des prix des vins importés où il n'y a pas de contrôle et n'importe qui peut importer car le marché est ouvert et l'état ne fait rien à cet égard, au contraire il est en train de faciliter les choses* » (D5).

En même temps, les consommateurs restent assez fidèles, par peur de changer. Mais, personne ne sait s'il conservera ce comportement loyal plus tard... C'est pourquoi les producteurs de vin essaient de trouver une solution avec le gouvernement libanais à travers l'UVL, mais ils n'y parviennent pas. « *En termes de matières premières, il n'y a que le raisin qui n'est pas acheté et l'accessibilité à la main-d'œuvre. Sinon, tout le reste est importé de l'étranger et les charges de douanes sont énormes. Avant la signature de ce mémorandum du libre-échange, les charges à payer pour exporter les produits de nouveau et les vendre ailleurs étaient beaucoup plus énormes. Il n'y a aucune aide de l'État au niveau de l'importation des produits œnologiques* » (O). Les changements climatiques sont aussi à ajouter aux défis du secteur du vin au Liban.

3.2. Politique d'innovation

L'innovation dans le monde du vin concerne les produits, la technologie, les équipements, les pratiques managériales et organisationnelles, les procédures, la manière de distribution, les inventaires, et même le fait d'avoir d'autres opportunités. Pour la plupart des répondants, l'innovation se trouve partout et se présente par le fait d'être créatif, d'avoir toujours du nouveau. Elle pourrait être traduite par le développement d'un produit qui existe déjà, mais auquel on apporte un petit changement. Donc, ce n'est pas nécessairement l'invention d'un produit, nous parlons ainsi de l'innovation incrémentale. KSARA voit dans l'innovation un

moyen d'améliorer ses pratiques et ses produits en vue d'assurer la durabilité de l'entreprise. L'innovation est déjà ancrée dans sa culture, et elle demande aux directeurs des départements de faire régulièrement des propositions d'innovations, propositions qui seront discutées pendant les réunions trimestrielles du conseil d'administration, puis de voir leur faisabilité pour ensuite passer à l'élaboration d'un plan d'actions. « Pour KSARA, l'innovation doit être bien étudiée pour qu'elle soit réussie car toute innovation porte un risque. Ce risque est minime pour elle car elle a des bases financières bien solides et chaque année il y a des investissements à ce propos » (R6).

KSARA est certifiée ISO 9001, et elle a des procédures à suivre en vue d'appliquer ce système. En adoptant la politique de la porte ouverte, chacun peut être à l'origine d'une nouvelle idée. Nous présentons dans le tableau ci-dessous quelques exemples des innovations qui ont eu lieu au sein de KSARA avec les dates concernées :

Tableau n° 2 : Exemples des innovations chez KSARA

<i>Type d'innovation</i>		<i>Année d'innovation</i>
Lancement de deux nouveaux produits : vin blanc (cépage autochtone) « Mirweh » et vin rosé (proche aux caractéristiques du vin de Provence) « Nuance »	Innovation de produits et de services	2018
Fournisseur approuvé de programmes de formations organisées au Liban par WSET pour assurer des cours de dégustation de vins		2016
ISO 22000 : 2005 pour son Système de gestion de la sécurité alimentaire	Innovation organisationnelle	2015
ISO 9001 : 2008 pour son Système de Management de la Qualité		2015
Lancement d'un nouveau site	Innovation commerciale	2017

Pour se développer, KSARA investit beaucoup aux niveaux de l'œnologie et de la commercialisation auprès de ses consommateurs. Elle recherche constamment de nouveaux marchés et essaie d'agrandir ses parts de marché non pas sur le plan local car il est très limité (elle a déjà presque 31% à 41% du marché local et c'est le maximum qu'elle puisse faire), mais aussi sur le plan mondial. Il n'existe pas de département de la Recherche et du Développement (R&D) au sein de KSARA car c'est une petite entreprise. Par contre, il y a un comité formé de tous les directeurs des départements et c'est le comité exécutif de la société qui prend en charge le côté de R&D. Dans le monde du vin, il n'existe pas de droits de production des nouveaux produits.

Donc, KSARA n'achète pas de droits de production et ne fait pas d'imitations dans ses produits, tout simplement elle a ses propres procédés pour sa production de vin. Les sources de ses innovations résident dans les abonnements à des magazines, des revues internationales, des

newsletters, les infos de la part des fournisseurs, les visites à des expositions et des foires internationales. Davantage, KSARA participe à des études organisées par les universités pour le développement des techniques de la viticulture. Finalement, les clients constituent aussi une source importante d'information pour KSARA à travers le feedback qu'ils donnent.

3.3. Management des compétences pour innover

« *La politique de management de compétences est bien établie pour la plupart des employés : chacun occupe bien sa place et accomplit correctement son travail. Pour quelques-uns, elle pourrait être mieux et peut-être elle est inéquitable pour quelques personnes bien que toute l'équipe travaille du fin fond de son cœur au sein de la société. Ceci est dû au fait que l'employé qui exécute son travail et quelque chose de plus est reconnu également comme celui qui fait justement son travail* » (R3). Le système d'évaluation devra être révisé car il ne faut pas traiter les employés à titre égale. « *Le fait d'avoir une liste des critères d'évaluation qui sera communiquée à l'employé à l'avance pour qu'il sache selon quels critères il sera évalué, l'aidera pour s'améliorer tout en sachant quoi développer chez lui* » (R3). Par contre, il existe quelques défis dans l'implantation de la politique de management des compétences au sein de KSARA. Ce qui se résume par la résistance qui pourrait avoir lieu à chaque changement à tous les niveaux. Aussi, il y a parfois une certaine réticence des employés à participer aux formations. Cela peut s'expliquer par le fait que ce ne sont pas eux-mêmes qui ont choisi les sujets de ces formations, et il serait sans doute préférable de plus les impliquer dans le choix des formations. « *En général, les caractères des gens sont inchangeables. Il y a des personnes qui ont le « pouvoir » mais qui n'ont pas le « vouloir » et là rien ne peut être fait avec eux. Par contre, il y a des personnes qui n'ont pas le « pouvoir » mais qui ont le « vouloir », donc c'est faisable avec eux car ils veulent se développer* » (D5).

3.3.1. Les compétences critiques

En demandant aux répondants de nous identifier les compétences critiques qui stimulent chez eux l'innovation, nous avons eu comme réponses : l'ouverture de l'esprit, la proactivité, les connaissances techniques, la curiosité, la polyvalence, la pluridisciplinarité, l'autonomie au travail, la communication et le travail d'équipe. Selon nos répondants, il ne suffit pas d'avoir seulement une compétence critique pour innover, mais il faut aussi être bien engagé et rester fidèle au travail ; ce sont des conditions retenues comme critiques pour pouvoir innover. En fin de compte, « *l'innovation en elle-même ne se trouve pas chez tout le monde, pareil pour la*

*créativité. Ça revient à la société et à la direction de procéder pour la sélection de la bonne personne pour occuper la bonne place » (D6). KSARA est une vieille société qui n'avait aucun problème à trouver les compétences requises pour un poste, surtout avec l'accès facile aux c.v. actuel. Le problème réside plutôt au niveau des expériences requises car la plupart des candidats n'ont pas l'expérience spécifique à ses types de produits. L'entreprise doit donc, mettre leurs connaissances, savoirs et savoir-faire à jour afin de les adapter à la situation de KSARA. De plus, l'œnologie est une formation qui manque aux universités et institutions au Liban. En général, les « *soft skills* », qui sont importantes pour accéder à un emploi, assumer un poste avec succès et évoluer dans la carrière, sont peu développées dans les cursus des formations. Au Liban, il faut davantage orienter les étudiants vers le marché du travail et la pratique.*

3.3.2. Les pratiques de GRH et les compétences visées

Les répondants ont identifié les pratiques de GRH - mises en œuvre chez KSARA - qui aident à manager et innover les compétences en même temps et ont mis l'accent sur les compétences qui sont visées à travers ces pratiques. Ils ont insisté sur l'impact positif qu'a le coaching direct du superviseur sur les compétences que détiennent ses subordonnés. Aussi, le partage des connaissances et une bonne communication font partie intégrante de ces pratiques. Ensuite, la motivation extrinsèque qui pourrait être financière (système de rémunération : grille salariale, bonus...), ou morale (féliciter quand il le faut, être flexible et compréhensif...) joue un rôle positif à ce propos. *« Il faut respecter l'autre, être à son écoute, encourager ceux qui prennent des décisions et féliciter ceux qui font un bon boulot. Des fois une petite note en félicitant l'employé lui donne du moral et c'est une façon d'apprécier son effort. Ce qui reflète aussi une certaine culture et transmet un certain message aux autres que la société valorise bien les efforts de ses employés » (D.G.).*

Dans son adoption d'une politique d'apprentissage organisationnel, KSARA fait monter les compétences qui manquent à ses subordonnés (exploration) et développe celles qui existent déjà chez eux (exploitation). Ceci se fait à travers l'élaboration d'un programme de formations bien adapté aux besoins de chaque employé et à son poste et où parfois les employés auront la possibilité de choisir eux-mêmes les sujets qui leur importent. *« KSARA organise des séminaires tout au long de l'année, j'en ai suivi beaucoup dès que j'ai commencé mon travail. Ce qui m'a beaucoup aidé à développer mes compétences » (R7).* Le formateur collabore avec la Directrice des RH en se basant sur les compétences qui manquent aux employés en vue d'améliorer leur travail. Ainsi, nous faisons la distinction entre plusieurs types de formations :

- Les formations interpersonnelles qui travaillent sur les « *soft skills* » (la communication, l'organisation du travail, l'intelligence émotionnelle, la gestion du temps, le leadership, le team building...) et qui ont un effet double sur l'employé dans son travail et dans sa vie quotidienne.
- Les formations techniques qui renforcent les « *hard skills* » (Excel, Power Point, comptabilité, etc.) chez les employés. Ces formations améliorent la performance technique et développent les connaissances de la personne selon chaque poste et chaque fonction.
- L'orientation fait partie aussi des formations surtout quand il y a de nouvelles recrues. Ce type de formations permet aux nouvelles recrues de mieux s'intégrer dans l'organisation, de découvrir les produits et d'apprendre ce qui leur est demandé de faire en même temps.
- Les formations psychologiques visent à mieux se connaître soi-même et à savoir comment réagir avec les collègues.

Davantage, le développement du relationnel crée une bonne ambiance au travail et engage en même temps. Pareil pour les équipes de travail qui favorisent l'empowerment et la réinvention continue des individus. En plus, la délégation des tâches avec l'autorité relative, pour que chaque employé puisse prendre des décisions selon son niveau de responsabilités, agit sur le management des compétences et l'innovation. Parmi ces pratiques, nous trouvons aussi l'encouragement des nouvelles idées et la demande aux employés d'essayer de créer ou d'inventer ce qui pourrait faciliter leur travail. Également, le fait d'avoir les Indicateurs Clés de Performance (ICP) motivent les employés pour être innovant dans leur travail. D'un autre côté, il y a les évaluations annuelles entre chaque employé et son superviseur direct. « *Il y a deux types d'évaluation : « quantitative - off the job » qui vise à mesurer le target réalisé et « qualitative - on the job » qui vise plutôt le comportement de l'employé et son attitude. Ces évaluations sont sous la responsabilité du directeur de chaque département avec la directrice des RH. Chaque employé doit avoir un feedback de son directeur pour savoir quelles sont les compétences à améliorer pour l'avenir » (D.G).*

Autre que ces évaluations, le suivi effectué après chaque formation et où la DRH et le directeur du département se réfèrent au rapport issu par le formateur en vue d'améliorer les compétences des subordonnés qui ont participé à une formation. En général, toutes ces pratiques renforcent le sens de l'appréciation et de reconnaissance chez les employés, leur donnent plus de confiance

en eux-mêmes, insufflent le dynamisme et les aident à résoudre les problèmes qu'ils peuvent rencontrer dans l'exécution de leur travail. Elles agissent sur leur performance au travail et sur leur développement personnel. Pour leur part, les directeurs des départements assurent que le taux de roulement reste réduit chez KSARA, grâce aux pratiques de GRH qu'elle adopte.

4. DISCUSSION DES PREMIERS RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Nous rappelons que l'objectif essentiel de notre travail visait à comprendre comment les PME innovantes gèrent et développent les compétences de leurs collaborateurs à travers le processus d'apprentissage organisationnel. Aussi, notre but était de mettre l'accent sur les relations qui peuvent exister entre le management des compétences et l'innovation d'une part, et les pratiques de GRH, d'autre part.

4.1. Les contributions théoriques et managériales

Chez KSARA, l'acquisition et le renforcement des compétences se font à travers les formations techniques pour les compétences relatives au travail nommées « *hard skills* » et les formations psychologiques pour les compétences interpersonnelles dites « *soft skills* ». Ces formations ont pour objectif le développement des compétences des employés et même de celles de leurs responsables, dans une visée d'innovation dont, et l'entreprise et les collaborateurs eux-mêmes, bénéficieront. Cette idée rejoint les études faites par Lorenz et Valeyre (2005) que nous avons déjà mentionnées, et qui indiquent que l'apprentissage et le renforcement des compétences en milieu de travail sont des facteurs importants pour promouvoir la performance de l'innovation au niveau de l'entreprise. Les formations chez KSARA sont faites en interne et en externe, ce qui va dans la même lignée que les travaux de Kock et Ellström (2011) qui ont mis l'accent sur le terme « développement des compétences » tout en soulignant le rôle de la formation formelle - une des pratiques de GRH - qu'elle soit en interne et ou en externe.

Par ailleurs, nous constatons à travers les réponses de nos répondants et de nos observations non-participantes que la communication est souple chez KSARA et que tout le monde est au courant de tout ce qui se passe dans l'entreprise. Les employés se partagent les informations lors des formations auxquelles ils participent, des visites qu'ils font aux foires et aux salons et de leur réception des newsletters et magazines. Même les logiciels qu'ils utilisent leur permettent d'avoir un accès rapide aux informations. À cet égard, Laursen et Foss (2003) affirment que la croissance du partage des connaissances et des informations peut contribuer

positivement à l'innovation de l'entreprise. L'ambiance au travail chez KSARA est bonne en général et c'est grâce à la collaboration entre toute l'équipe qui existe dans cette entreprise et à la culture incarnée de la porte ouverte. Ce qui se reflète dans la motivation du personnel à développer les compétences qu'il a et à en acquérir de nouvelles : nous faisons ainsi référence à March (1991) qui s'est concentré dès l'origine de ses travaux sur les capacités d'apprentissage des entreprises que sont les capacités d'exploration et d'exploitation. Pour leur part, Lepak et al. (2006) constatent que les entreprises doivent offrir aux employés les occasions appropriées pour qu'ils utilisent leurs compétences même s'ils ont la capacité et sont motivés à travailler en vue d'atteindre les objectifs organisationnels.

Concernant la relation entre le management des compétences et l'innovation, les répondants ont identifié quelques pratiques de GRH (motivation, rémunération, formations...) susceptibles d'améliorer les compétences des employés et de pousser à innover en même temps. La polyvalence et la pluridisciplinarité ont été mentionnées parmi les compétences critiques que les employés doivent détenir en vue d'innover et cela répond en quelque sorte à la définition de Scott et Cockrill (1997) de « multitasking ». D'ailleurs, on peut trouver l'innovation chez KSARA partout : les produits et services (même si cela ne se fait pas chaque année), les procédés et équipements, le marketing et le mode de management. Ce sont les mêmes éléments sur lesquels l'OCDE (2005) s'est appuyé dans sa définition de l'innovation que nous avons adoptée dans notre travail de recherche. Enfin, l'implication des employés, leur fidélité et leur engagement au travail ont été retenues par la majorité des répondants comme des conditions nécessaires qui favorisent l'innovation au travail.

4.2. Les limites de la recherche

Comme tout travail de recherche, le présent article n'est pas sans limites malgré ses contributions théoriques et managériales citées ci-dessus. Ainsi, nous signalons la principale limite qui concerne la validité externe des résultats indiqués car la taille de notre échantillon est trop petite pour permettre la constitution de propositions générales à tester plus tard, ce que nous avons visé dans notre méthodologie. Donc, nous prétendons que nos résultats actuels sont applicables au sens large du mot bien que l'objectif initial de notre travail était de faire émerger des propositions théoriques qui deviendront des hypothèses à tester plus tard afin d'enrichir les travaux les plus récents sur le management des compétences dans les PME innovantes.

4.3. Les perspectives de recherche en cours et futures

La limite principale du présent travail nous conduit à une proposition de recherches qu'il pourrait être intéressant de poursuivre à l'avenir. Nous suggérons d'étendre la même démarche à d'autres entreprises appartenant à ce même secteur d'activité, « la vitiviniculture », dans l'objectif d'enrichir les résultats obtenus dans le même contexte, ce qui contribuerait à améliorer la validité externe et la fiabilité des résultats.

CONCLUSION

Ce travail nous a permis de comprendre la manière dont se fait le management des compétences au sein des PME innovantes, par le biais de l'apprentissage organisationnel avec ses deux modes d'exploitation et d'exploration. D'après nos premiers résultats, la formation a été identifiée chez KSARA comme étant un facteur crucial pour apprendre de nouvelles notions, acquérir de nouvelles compétences et développer celles qui existent déjà. L'ambiance familiale qui règne chez KSARA et sa culture de toujours retenir ses employés et de ne licencier personne lui donnent la possibilité d'avoir un taux de roulement minime. Ce qui se traduit aussi par les critères de loyauté et de fidélité que plusieurs répondants ont identifiées comme conditions nécessaires pour favoriser l'existence des compétences critiques qui stimulent l'innovation au travail. Tous ces éléments créent un contexte approprié à l'apprentissage organisationnel et encouragent les employés à acquérir de nouvelles compétences et à développer celles qu'ils détiennent déjà. À travers cet apprentissage où les formations occupent une place importante, KSARA est en train d'innover et de faire face à la compétitivité sur les plans national et international. Nous pourrions conclure aussi qu'il existe des relations entre le type d'innovation et les compétences identifiées comme critiques. En plus, les pratiques de GRH sont bien adaptées pour chaque type de compétences visées.

D'avantage, les PME au Liban montrent qu'elles ont du potentiel pour innover différemment à ce que plusieurs auteurs pensent. Elles ont une capacité remarquable en termes d'innovation (produit et services, pratiques managériales et organisationnelles, etc.) et de management des compétences. Plus précisément, les PME appartenant au secteur vitivinicole au Liban sont en train d'essayer de nouvelles façons pour faire différemment. Elles sont à la recherche continue d'un meilleur comportement\attitude de la part de leur personnel pour faire mieux. Ainsi, la formation occupe une place importante pour atteindre ce but de manager les affaires autrement.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Aragón-Sánchez, A., Barba-Aragón, I., et Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 956-980.

Argyris, C., et Schön, D. A. (2001). *Apprentissage organisationnel: Théorie, méthode et pratique*, DeBoeck Université, Addison Wesley Publishing Company Inc.

Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of management and leadership: developing effective people skills for better leadership and management*. (3^{ème} édition) London: Kogan Page Publishers.

Aubret, J., Gilbert, P., et Pigeyre, F. (2002). *Management des compétences. Réalisations, concepts, analyses*, Paris, Dunod.

Barraud-Didier, S., et Igalens, J. (2003). L'effet des pratiques GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Eska, 2-13.

Baruel Bencherqui, D., Le Flanchec, A., et Mullenbach-Servayre, A. (2011). La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et son effet sur l'employabilité des salariés. *Management & Avenir*, 48(8), 14-36.

Becheikh, N., Landry, R., et Amara, N. (2006a). Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector. A systematic review of the literature from 1993-2003. *Technovation*, 26(5-6), 644-664.

Becheikh, N., Landry, R., et Amara, N. (2006b). Les facteurs stratégiques affectant l'innovation technologique dans les PME manufacturières. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue canadienne des sciences de l'administration*, 23(4), 275-300.

Bruque, S., et Moyano, J. (2007). Organizational determinants of information technology adoption and implementation in SMEs: The case of family and cooperative firms, *Technovation*, 27(5), 241-253.

Carmel, E., et Nicholson, B. (2005). Small firms and offshore software outsourcing: High transaction costs and their mitigation. *Journal of Global Information Management*, 13(3), 33-54.

Charreire Petit, S., Durieux, F., (2007). Explorer et tester : les deux voies de la recherche, *Méthodes de recherche en management*, R.-A. Thietard et coll. 3^{ème} édition.

Chen, C. J., et Huang J. W. (2009). Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance: The Mediating Role of Knowledge Management Capacity. *Journal of Business Research*, 62, 104-114.

De Jong, J. P. J., et Brouwer, E. (1999). *Determinants of the Innovative Ability of SMEs*. Zoetermeer, EIM.

Defélix, C. (2018). Ce que gérer les compétences veut dire. *Revue Économique et Sociale : Bulletin de La Société d'Études Economiques et Sociales* Band, 321-328.

Defélix, C., et Retour, D. (2003). Instrumenter la gestion des compétences : les PME aussi, dans A. Klarsfeld et E. Oiry, *L'instrumentation de la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, coll. « AGRH ».

Defélix, C., et Retour, D. (2010). Gestion des compétences en PME de haute technologie, dans P. Louart et M. A. Vilette, *La GRH dans les PME*, Paris, Vuibert, coll. « AGRH », 169-173.

Demirkaya, H., Özcüre, G., et Eryiğit N. (2011). An application on the impacts of human resource management in technology management of the companies, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 474-486.

Denzin, N. K. (1978). *The Research Act*, 2nd ed. New York: McGraw-Hill.

Dietrich, A., Gilbert, P., et Pigeyre, F. (2010). *Management des compétences Enjeux, modèles et perspectives* (3^{ème} ed.). Paris: Dunod.

- Dodgson, M. (2000). *The Management of Technological Innovation*. Oxford, Oxford University Press, 248.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study, *Research The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ellström, P.-E., et Kock, H. (2009). Competence development in the workplace: concepts, strategies and effects. In: K. Illeris (Ed.), *International Perspectives on Competence Development. Developing Skills and Capabilities*. London: Routledge.
- Fabricant, F. (2010). Top chefs and restaurateurs are drawn to Beirut. *The New York Times*.
- Fernez-Walch, S. F., et Romon, F. (2017). *Management de l'innovation- De la stratégie aux projets*, Paris : Vuibert.
- Freel, M. (2003). Sectoral patterns of small firm innovation, networking and proximity. *Research Policy*, 32, 751-770.
- Gagnon, O., et Arcand, G. (2011). Les pratiques de GRH comme catalyseur de la performance organisationnelle. *Revue internationale sur le travail de la société*, 9(2), 1-23.
- Galende, J., et De La Fuente, J. (2003). Internal factors determining a firm's innovative behaviour. *Research Policy*, 32(5), 715-736.
- Géniaux, I., et Mira-Bonnardel, S. (2001). La gestion des connaissances et des compétences dans les petites entreprises technologiques: une approche empirique, *Revue internationale PME*, 14(2), 41-65.
- Gilbert, P. (2003). Jalons pour une histoire de la gestion des compétences, dans A. Klarsfeld et E. Oiry, *Gérer les compétences: Des instruments aux processus*, Paris, Vuibert, coll. « AGRH », 11-31.
- Greiger, S. W., et Cashen, L. H. (2002). A multidimensional examination of slack and its impact on innovation. *Journal of Managerial Issues*, 14(1), 68-84.
- Hadjimanolis, A. (2000). A Resource-based View of Innovativeness in Small Firms, *Technology Analysis et Strategic Management*, 12, 263-281.
- Helfat, C., et Peteraf, M. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, DeBoeck, Bruxelles.
- Jabbour, C. J. C., et Santos, F. C. A. (2008). Relationships between human resource dimensions and environmental management in companies: proposal of a model. *Journal of Cleaner Production*, 16(1), 51-58.
- Jackson, D. I., et Schuler, R. S. (1995). Understanding Human Resources Management in Context of Organizations and their Environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.
- Julien, P. A., et Carrier, C. (2005). Innovation et PME. Dans P.-A. Julien (dir.), *Les PME : bilan et perspectives (3^{ème} édition)*. Cap-Rouge, Québec, Presses Inter-Universitaires.
- Kelliher, F. (2005). Interpretivism and the pursuit of research legitimization: an integrated approach to single case design, *The Electronic Journal of Business Research Methodology*, 3 (2), 123-32.
- Kelliher, F., et Henderson, J. B. (2006). A learning framework for the small business environment. *Journal of European Industrial Training*, 30(7), 512-528.
- Kock, H., et Ellström, P.-E. (2011). Formal and integrated strategies for competence development in SMEs. *Journal of European Industrial Training*, 35(1), 71-88.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development* Eng- lewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Koschatzky, K., Bross, U., et Stanovnik, P. (2001). Development and innovation potential in the Slovene manufacturing industry: Analysis of an industrial innovation survey. *Technovation*, 21(5), 311-324.

Kostopoulos, K. C., Spanos, Y. E., et Prastacos, G. P. (2002). The resource-based view of the firm and innovation: Identification of critical linkages. EURAM Second Annual Conference. Innovative Research in Management. European Academy of Management, Stockholm.

Laalou, A., et El Guermai, L. (2015). Mesurer l'impact du management des ressources humaines sur la performance de l'entreprise : cas de la société «source Marrakech». *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 13(2), 398-414.

Lam, A. (2006). Organizational innovation. Dans Fagerberg, J., Mowery D.C., et Nelson R.R. (dir.), *The Oxford Handbook of Innovation* (p. 115-147). Londres, Oxford University Press, chapitre 5, 115-147.

Laursen, K., et Foss, N. J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27, 243-263.

Lepak, D. P., et Snell, S.A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationship among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*. 28 (4), 517-43.

Lepak, D.P., Liao, H., Chung, Y., et Harden, E.E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research, dans Martocchio, J.J. (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 25, Emerald Publishing, Bradford, 217-271.

Lorenz et Valeyre (2005). Organisational Innovation, Human Resource Management and Labour Market Structure: A Comparison of the EU-15. *Journal of Industrial Relations*, 47(4), 424-442.

Loufrani-Fedida, S. (2008). Management des compétences et organisation par projets : une mise en évidence des leviers de gestion conjointe. *La Revue Des Sciences de Gestion*, 3(231-232), 73-83.

March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning, *Organizational Science*, 7(1), 71-87.

Maugh, T. H. (2011). Ancient Winery Found in Armenia, dans *Los Angeles Times*.

Miles A.M., et Huberman, M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, 2^{ème} édition, Belgique

Messeghem, K., et Sammut, S. (2011). *L'entrepreneuriat*, éditions EMS.

Montag, T., Maertz, C., et Baer, M. (2012). A critical analysis of the workplace creativity criterion space. *Journal of Management*, 38(4), 1362-1386.

Nicolas, F., et Hy, M. (2000). Apprentissage technologique et innovation en agro-alimentaire, *Économie rurale*, 257, 27-41.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5(1), 14-37.

Organisation De Coopération Et De Développement Économiques – OCDE (2005). *Manuel d'Oslo*. 3^{ème} édition, Paris, OCDE.

Parlier, M. (2006). *Gérer les compétences en PME*, XVII^e Congrès de l'AGRH, Reims, actes électroniques.

Parlier, M. (2010). *Gérer les compétences en PME*, dans P. Louart. et M.A. Vilette, *La GRH dans les PME*, Paris, Vuibert, coll. « AGRH », 175-198.

Retour, D. (2005). Le DRH de demain face au dossier Compétences. *Management & Avenir*, 4(2), 187-200.

Retour, D., et Krohmer, C. (2011). La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences. *FacePesquisa*, 48-76.

Romijn, H., et Albaladejo, M. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research Policy*, 31(7), 1053-1067.

- Rouleau, L., et Balogun, J. (2010). Middle managers, strategic sense making, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48, 953-83.
- Salas, E., et Cannon-Bowers, J. A. (2001). The Science of Training: A Decade of Progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471-499.
- Scheel, T., Rigotti, T., et Mohr, G. (2014). Training and Performance of a Diverse Workforce. *Human Resource Management*, 53, 749-772.
- Scherer, F. M. (1991). Changing perspectives on the firm size problem. Dans Z.J. Acs et D.B. Audretsch (dir.), *Innovation and Technological Change: An International Comparison* (24-38). Ann Arbor, MI, University of Michigan Press.
- Scott, P., et Cockrill, A. (1997). Multi-skilling in small and medium-sized engineering firms: evidence from Wales and Germany. *International Journal of Human Resource Management*, 807-824.
- Scozzi, B., Garavelli, C., et Crowston, K. (2005). Methods for modelling and supporting innovation processes in SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 8(1), 120-137.
- Shefer, D., et Frenkel, A. (1998). Local milieu and innovations: some empirical results, *Annals of Regional Science*, 32, 185-200.
- Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M., et Birdi, K. (2005). Managing People to Promote Innovation?, *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 118-128.
- Shipton, H., West, M. A., Dawson, J., Birdi, K., et Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3-27.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data*, 3ème édition, London: Sage Publications.
- Souitaris, V. (2001). Strategic influences of technological innovation in Greece. *British Journal of Management*, 12(2), 131-147.
- St-Pierre, J., Trépanier, M., et Razafindrazaka, T. (2013). Analyse des pratiques d'innovation dans les PME : facteurs endogènes, facteurs exogènes et perspective systémique. *Institut de recherche sur les PME*, 1-67.
- Vinding, A. L. (2006). Absorptive capacity and innovative performance: A human capital approach. *Economics of Innovation and New Technology*, 15(4-5), 507-517.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion: Economica*.
- Wang, C.L., et Ahmed, P.K. (2007) Dynamic capabilities: A review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2008). *Case study research: design and methods*. Fourth Edition. Sage Publications.
- Yin, R. K. (2013). Validity and generalizations in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), 321-332.
- Zohary, D. (1995). The origins and Ancient History of Wine (Mc Govern, P.E. et al., eds), 23-30.
- Zollo, M., et Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, *Organization Science*, 13(3), 339-351.