



**HAL**  
open science

**Le management des compétences dans les petites et moyennes entreprises innovantes : Une étude comparative de deux cas au sein du secteur vitivinicole au Liban**

Hadia Baassiry

► **To cite this version:**

Hadia Baassiry. Le management des compétences dans les petites et moyennes entreprises innovantes : Une étude comparative de deux cas au sein du secteur vitivinicole au Liban. Gestion et management. Université Côte d'Azur, 2021. Français. NNT : 2021COAZ0019 . tel-03512577

**HAL Id: tel-03512577**

**<https://theses.hal.science/tel-03512577>**

Submitted on 5 Jan 2022

**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.



# THÈSE DE DOCTORAT

## Le management des compétences dans les petites et moyennes entreprises innovantes :

Une étude comparative de deux cas au sein du secteur  
vitivinicole au Liban

**Hadia BAASSIRY**

Laboratoire Groupe de de Recherche en Management (UPR 4711)

Présentée en vue de l'obtention du grade  
de docteur en sciences de gestion  
d'Université Côte d'Azur

Dirigée par :

**Sabrina LOUFRANI-FEDIDA,**

Professeure des Universités, Université Côte  
d'Azur

**Edward LORENZ,** Professeur émérite,  
Université Côte d'Azur

Devant le jury, composé de :

**Bénédicte ALDEBERT,** Maître de  
conférences HDR, Aix-Marseille Université

**Cécile AYERBE,** Professeure des  
Universités, Université Côte d'Azur

**Ewan OIRY,** Professeur à l'Université du  
Québec à Montréal

**Marc-André VILETTE,** Professeur à  
l'ESC Clermont Business School

Soutenue le : 18 novembre 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

Jury :

Président du Jury

Cécile AYERBE, Professeure des Universités, Université Côte d'Azur

Rapporteurs

Bénédicte ALDEBERT, Maître de conférences HDR, Aix-Marseille Université

Ewan OIRY, Professeur à l'Université du Québec à Montréal

Examineur

Marc-André VILETTE, Professeur à l'ESC Clermont Business School

## **Le management des compétences dans les petites et moyennes entreprises innovantes : Une étude comparative de deux cas au sein du secteur vitivinicole au Liban**

---

### Résumé

L'objectif de cette thèse est de mieux comprendre la manière par laquelle les PME innovantes gèrent et développent les compétences de leurs collaborateurs, en mettant l'accent sur les liens existants entre les pratiques de GRH et le management des compétences d'une part et le management des compétences et l'innovation des PME d'autre part. Pour ce faire, nous avons choisi le secteur vitivinicole au Liban comme contexte pour mener notre étude empirique.

Notre recherche est pertinente pour les entreprises au regard de la sensibilisation des propriétaires-dirigeants au besoin imminent de connaître les compétences critiques de leur personnel qui les aident à faire face à la concurrence, à être innovant sur le marché et à les améliorer par la suite. Elle est également importante pour le personnel qui souhaite connaître les compétences qu'il lui faut développer pour s'épanouir sur le plan professionnel. De surcroît, notre recherche est intéressante pour la communauté scientifique au regard de la rareté des travaux qui ont traité le sujet du management des compétences dans le contexte des PME innovantes. Aussi, la plupart parmi les recherches menées n'ont pas expliqué profondément les types de compétences qui sont nécessaires pour innover, ni la manière de leur développement dans le contexte des PME. En plus, les recherches menées dans les PME libanaises - surtout celles qui sont innovantes - et qui portent sur le management des compétences et les pratiques de GRH étaient rares voire inexistantes. Enfin, nous notons la rareté des études qui portent sur le management des compétences et les pratiques de GRH dans le secteur vitivinicole en général et notamment au Liban.

Pour mener à bien notre recherche, nous avons eu recours à une démarche qualitative centrée sur une étude de cas multiples, conduite au sein de deux PME reconnues être innovantes dans le secteur vitivinicole au Liban : les Châteaux KSARA et KEFRAYA. Les 23 entretiens que nous avons menés, avec des acteurs divers travaillant dans les deux entreprises sélectionnées, ont constitué notre source principale de données. Nos résultats ont démontré que les innovations des PME résultent du rassemblement des facteurs relatifs aux niveaux individuel, organisationnel et de réseau. En plus, elles ne sont pas nécessairement liées à l'existence d'un département de R&D dans un sens formel et qu'un simple croisement inter-fonctionnel pourrait le substituer pour que ces entreprises puissent innover. Nous avons pu aussi identifier les

compétences critiques qui favorisent l'innovation dans les PME. Notre travail offre un éclairage détaillé de ces compétences critiques sous deux angles : leurs types et leurs niveaux. Aussi, nous avons démontré que les PME peuvent utiliser, avec succès, les mêmes pratiques de GRH formelles qui sont généralement associées aux GE. Enfin, nous avons souligné l'importance de quatre variables pour pouvoir réussir le management des compétences au sein des PME innovantes : la fidélité à l'entreprise, l'engagement au travail, le sentiment d'appartenance à l'entreprise et l'implication dans l'entreprise. Nous avons alors proposé le modèle de management des compétences pour innover qui sera basé sur un regroupement de ces quatre variables.

## **Competency management in innovative small and medium enterprises: A comparative study in two cases in the winery sector in Lebanon**

---

### Abstract

The objective of this thesis is to better understand the way innovative SMEs manage the competencies of their employees, by emphasizing the links that exist between HRM practices and competency management on the one hand and competency management and innovation on the other hand. To do so, we chose the wine sector in Lebanon as the context for conducting our empirical study.

Our research is relevant to enterprises in terms of the awareness of owner-managers of the need to identify the critical competencies of their staff that could help them to face competition, to be innovative in the market and to improve their performance. It is also important for staff who want to know the competencies they need to develop in order to thrive professionally. In addition, the scientific community will be interested in our research given the limited amount of research that has treated the subject of competency management in the context of innovative SMEs. Also, most of the existing research has not fully explained the types of competencies that are needed to innovate, nor how they are developed in the context of SMEs. Further, the research carried out in Lebanese SMEs - especially those which are innovative - and which relates to competency management and HRM practices are scarce or even non-existent. We also note the scarcity of studies on competency management and HRM practices in the wine sector in general and in Lebanon in particular.

To carry out our research, we adopted a qualitative approach centered on a study of two SMEs recognized to be innovative in the wine sector in Lebanon: Chateaux KSARA and KEFRAYA. The 23 interviews we conducted with various actors working in the two selected enterprises were our main source of data. Our results have shown that innovation in SMEs results from the articulation of factors at the individual, organizational and network levels. In addition, the results show innovation does not necessarily depend on the existence of an R&D department in a formal sense and that a simple inter-functional interaction could replace it so that these enterprises can innovate. We were also able to identify the critical competencies that foster innovation in SMEs. Our work provides detailed insight into these critical competencies under two angles: their types and their levels. Also, we have shown that SMEs can successfully use the same formal HRM practices that are generally associated with Large Enterprises. Finally,

we underlined the importance of four variables to be able to succeed in competency management within innovative SMEs, which are: loyalty to the enterprise, commitment to work, feelings of belonging to the enterprise and involvement in the enterprise. We then proposed an innovative competency management model based on a grouping of these four variables.

---

**Keywords:** Competency management, Innovative SMEs and HRM practices.

## REMERCIEMENTS

Cette thèse est le fruit d'un travail collectif, elle a pu aboutir grâce au soutien de nombreuses personnes. Je tiens alors à remercier toutes celles et ceux qui m'ont accompagnée, soutenue, encouragée et, plus d'une fois, m'ont permis de persévérer, tout au long de ce parcours semé d'embûches.

Tout d'abord, mes profondes gratitude s'adressent à mes directeurs de thèse, les Professeurs Sabrina LOUFRANI-FEDIDA et Edward LORENZ, pour la confiance qu'ils m'ont toujours manifestée lors de ces cinq années de thèse. Je les remercie pour leurs disponibilités, leur soutien et leurs conseils qu'ils m'ont toujours prodigués. Ils ont toujours su me motiver pour avancer dans mes réflexions. Je remercie aussi chaleureusement la Professeure Elisabeth WALLISER de sa bienveillance au déroulement des activités académiques au sein du laboratoire GRM aussi bien que son investissement pour pouvoir assurer une meilleure qualité tant sur le plan académique que sur le plan relationnel.

Je tiens de même à remercier Madame Bénédicte ALDEBERT, Maître de conférences, les Professeurs Cécile AYERBE, Ewan OIRY et Marc-André VILETTE de l'honneur qu'ils me font d'accepter de participer au jury et d'évaluer ce travail. Je suis particulièrement reconnaissante envers le Professeur Jean-Yves Duyck qui m'a soutenue au début de ce travail et qui m'a introduite auprès du Professeur Marc-André VILETTE, lequel a appuyé mon travail à travers ses retours enrichissants. Ses commentaires et suggestions m'ont permis d'effectuer des modifications qui ont amélioré la qualité de cette thèse. Sachez, Professeur Duyck, que j'aurais bien souhaité que vous soyez présent, afin que vous soyez témoin de l'accomplissement de ce travail. Que votre âme repose en paix.

Mes remerciements se tournent vers le Professeur Hassan AYOUB à l'Université Libanaise, pour son aide afin que je puisse avoir accès à AFRICALICS, ce qui m'a permis d'entamer ce travail doctoral. Également, je remercie Madame Boutheina HACHEM, Maître de conférences à l'Université Libanaise, pour m'avoir toujours soutenue et encouragée dans la voie de la recherche. J'en profite aussi pour remercier Madame Laurence NKAKENE MOLOU, Maître Assistante à l'Université CAMES au Cameroun, du temps qu'elle m'avait consacrée pour réorienter mes écritures aussi bien que ses encouragements. Enfin, je ne peux pas ne pas exprimer mes gratitude envers mon amie d'enfance, la Professeure Associée à l'Université



Saint-Jospeh de Beyrouth, Bissane HARB, pour son support moral et pour avoir accepté la tâche fastidieuse de relecture attentive du présent manuscrit.

Mes remerciements vont également aux membres du laboratoire GRM pour les conditions d'accueil dont j'ai profitées tout au long de ce travail. Plus précisément, je remercie Madame Djamila ELIDRISSI, Maître de conférences, et la Professeure Yvonne GIORDANO pour leurs nombreux encouragements, leurs marques de confiance ainsi que pour leurs remarques constructives qui m'ont permis d'avancer. Merci aussi aux doctorants du laboratoire GRM et surtout à notre quatuor les Docteurs : Virginie, Meer et Milos, pour tous les échanges d'informations réguliers et les moments que nous avons passés ensemble.

Cette thèse a pu se faire grâce aux châteaux KSARA et KEFRAYA qui m'ont ouvert leurs portes et qui m'ont réservée un excellent accueil. Je remercie très sincèrement toutes les personnes que j'ai pu interviewer. Je les remercie de m'avoir accordé de leur temps et d'avoir partagé avec moi leurs expériences ainsi que leurs réflexions sur le sujet de cette thèse. De même, je remercie Médecins Sans Frontières, l'organisation humanitaire dans laquelle je travaille depuis le début de ce travail doctoral jusqu'à présent, qui m'a permis d'enrichir ce travail. En dépit de la complexité de mon parcours professionnel actuel, il m'a été un bagage important pour l'acquisition d'une ouverture d'esprit plus large ainsi qu'un sens d'analyse plus profond. Je ne peux non plus négliger l'impact de ces deux facteurs sur mes réflexions vis-à-vis de cette thèse.

Un énorme merci à mes amies les plus proches qui ont impatiemment attendu l'accomplissement de ce travail : Docteur Aida, Hiba et Myrna (qui m'a toujours fait des retours pour ce travail). Je les remercie de leur soutien sans faille et de leur compréhension face à ma relative indisponibilité. Lors de mes moments de stress, leur humour pour me changer les idées et leurs petites attentions ont toujours été bien les bienvenues. Merci aussi à Michael-Gabriel qui, malgré la complexité des contextes dans lesquels il travaille, a toujours cru en moi, il s'est intéressé à ce travail et m'a incitée à aller plus loin dans mes projets. Sa croyance en mes capacités m'a suffisamment rassurée de ma capacité d'aboutir, elle m'a toujours convaincue de ne jamais baisser les bras malgré les moments de doute par lesquels je suis passée.

Enfin, ma plus profonde gratitude va naturellement à ma famille qui a toujours cru en moi : ma grand-mère, mes parents, mes frères et mes belles sœurs. Je les remercie de m'avoir accompagnée dans ce parcours en acceptant les contraintes allant de pair avec celui-ci. Sans

leur affection infinie et leur soutien inconditionnel, tout au long de ce parcours, cette thèse n'aurait pas pu aboutir. Je termine cette liste en adressant une mention spéciale à mes nièces et neveux, dont les petits moments avec eux me changeaient d'humeur. Malgré leur âge, ils ont compris les contraintes de ce travail et ont accepté les moments que je devais passer loin d'eux pour travailler sur cette thèse.

Saida, le 02 septembre 2021

*L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.*

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1. LE DÉVELOPPEMENT DE L'INNOVATION DES PME À TRAVERS LES COMPÉTENCES : CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE</b>	<b>11</b>
1.1. L'innovation, de la théorie à la pratique	11
1.2. Les PME innovantes comme champ d'investigation	28
1.3. Compétence : quelle importance pour l'innovation ?	37
1.4. Le management des compétences : un levier stratégique pour les entreprises	51
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE 1</b>	<b>57</b>
<b>CHAPITRE 2. LE MANAGEMENT DES COMPÉTENCES DANS LES PME INNOVANTES : FOCUS SUR LES PRATIQUES DE GRH ET SUR L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL</b>	<b>62</b>
2.1. Enseignements théoriques et importance des pratiques de GRH	62
2.2. L'apprentissage organisationnel au cœur du développement des compétences et de l'innovation	77
2.3. Le management des compétences dans les PME innovantes	85
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE 2</b>	<b>93</b>
<b>CHAPITRE 3. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE</b>	<b>98</b>
3.1. Choix épistémologiques et méthodologiques	98
3.2. Le contexte du Liban et le secteur vitivinicole	110
3.3. Le recueil des données	128
3.4. L'analyse des données	138
3.5. Fiabilité et validité de la recherche	146
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE 3</b>	<b>152</b>
<b>CHAPITRE 4. ANALYSES DES CAS ET DISCUSSION DES RÉSULTATS</b>	<b>155</b>
4.1. Analyse intra-cas	155
4.2. Analyse inter-cas	203
4.3. Discussion des résultats	225
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE 4</b>	<b>243</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b>	<b>245</b>

<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>251</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b>	<b>291</b>
<b>LISTE DES SCHÉMAS</b>	<b>294</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b>	<b>295</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>299</b>

# INTRODUCTION GÉNÉRALE

## Présentation de la recherche

Dans un contexte de concurrence féroce, l'innovation s'impose aux entreprises comme une priorité pour pouvoir faire face aux exigences du marché, mais aussi comme un facteur clé pour assurer leur succès (Cohen et Levinthal, 1990 ; Shipton *et al.*, 2006 ; OCDE<sup>1</sup>, 2015). Par conséquent, ce concept est devenu 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). Les définitions de ce concept se sont multipliées, nous avons retenu celle de Damanpour et Evan (1984) pour notre recherche. Selon ces chercheurs, l'innovation est un processus qui comprend la génération, le développement et la mise en œuvre de nouvelles idées ou de nouveaux comportements. Ces nouveautés peuvent avoir plusieurs formes : processus, modes de gestion, produits, services et méthodes techniques. Pour ce faire, des interactions avec les environnements externe et interne doivent avoir lieu.

En parlant des innovations des entreprises, nous ne pouvons ne pas aborder celles des Petites et Moyennes Entreprises (PME). En fait, les PME jouent un rôle important de par leur contribution à la création des richesses dans toutes les économies. Cependant, elles 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). Subséquemment, la concurrence pousse les PME à se dépasser et à innover afin de satisfaire les besoins de leurs clients (Santamaria *et al.*, 2009). L'innovation a su donc trouver sa place dans la stratégie des PME (Messeghem et Sammut, 2011). Nous parlons alors de PME innovantes qui sont considérées comme des acteurs économiques clés. Outre cela, la trajectoire d'innovation des PME nécessite une évolution de leurs compétences au fur et à mesure que leur stratégie évolue. Il nous semble alors nécessaire d'indiquer que l'innovation est développée par des personnes qu'il convient de gérer au mieux (Defélix, 2014). Ainsi, le capital humain est un élément essentiel de l'innovation (OCDE, 2011). Ce capital humain offre un avantage concurrentiel aux entreprises en matière de volonté de travailler, d'expertise et de compétences (Hewitt-Dundas, 2006). Pour que l'innovation réussisse (Julien et Carrier, 2005),

---

<sup>1</sup> L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) 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.

elle doit donc être soutenue par un personnel compétent (Freel, 2003 ; Becheikh *et al.*, 2006a), possédant un niveau supérieur de formation et beaucoup d'expérience. Dans cette optique, nous faisons référence non seulement aux grands diplômés, mais aussi et surtout aux formations professionnelles de qualité. Ces formations professionnelles comprennent à la fois les formations formelles complémentaires reçues en dehors du travail et celles reçues en cours d'emploi. De surcroît, nous notons que le propriétaire-dirigeant joue un rôle important dans le processus d'innovation des PME (Terziovski, 2010 ; Torrès et Enrico, 2014 ; Whittaker *et al.*, 2016), surtout à travers sa capacité à s'approprier et à intégrer de nouveaux savoirs et informations dans le développement et dans la construction des compétences collectives de l'entreprise (Aldebert et Loufrani, 2010).

D'ailleurs, l'évolution que la compétence introduit au niveau de l'entreprise peut produire des modifications au niveau des conditions de l'exercice du management. Dans un tel contexte, les actions de management conduites en retour sont susceptibles d'interagir avec les autres fonctions exercées dans l'entreprise, surtout la fonction des Ressources Humaines (RH) (Dietrich *et al.*, 2010). Nous parlons alors de la nécessité du management des compétences qui est considéré comme un enjeu clé pour les entreprises. Il désigne « *l'ensemble des actions managériales prises par une (ou plusieurs) organisation(s) pour identifier, construire et développer des compétences* » (Loufrani-Fedida et Saglietto, 2016, p. 73). De façon générale, le management des compétences se concentre sur l'alignement entre les objectifs de l'entreprise et les buts personnels ou professionnels de ses collaborateurs (Barbosa *et al.*, 2015). Pour y parvenir, il faut la synchronisation de plusieurs facteurs de natures différentes (organisationnelle, technologique, commerciale, managériale, etc.) où les pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) jouent un rôle important (St-Pierre *et al.*, 2013 ; Seeck et Diehl, 2017). Ces pratiques sont considérées comme déterminantes de l'avantage compétitif de l'entreprise (Gagnon et Arcand, 2011) et source de sa performance (Barraud-Didier *et al.*, 2003). Elles soutiennent les processus d'innovation (Shipton *et al.*, 2005 ; Shipton *et al.*, 2006), d'apprentissage au sein de l'entreprise (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).

Dans le contexte des PME, la GRH peut exister et s'hybrider sous deux types : (1) la GRH autocentrée où le dirigeant est également le directeur des RH qui génère des pratiques arbitraires à cause de la centralisation du pouvoir et (2) la GRH partagée entre le dirigeant et

les salariés où les pratiques de GRH informelles favorisent l'implication des salariés (Adla et Gallego-Roquelaure, 2018). En général, la GRH doit favoriser le recrutement de personnes qualifiées et le développement de la valorisation des collaborateurs. Elle doit aussi penser aux systèmes d'incitation et de socialisation, à la promotion de la formation, à la mobilité et aux bonnes conditions de travail (Adla et Gallego-Roquelaure, 2019). Par ailleurs, les PME diffèrent des Grandes Entreprises (GE) par l'importance qu'elles accordent au développement des compétences et par leurs possibilités de mettre en œuvre de telles pratiques (Ram *et al.*, 2000). Ainsi, se basant sur les pratiques de GRH adoptées dans leurs entreprises, certains chercheurs ont pu dégager une certaine distinction entre les GE et les PME. Cependant, quelle que soit la taille de l'entreprise, la GRH peut contribuer à la promotion de l'innovation par la création d'un contexte approprié et par le biais des pratiques de GRH (Adla et Gallego-Roquelaure, 2019).

En outre, l'efficacité de ces pratiques est liée à l'apprentissage organisationnel (Jabbour et Santos, 2008). Cet apprentissage permet à l'entreprise de disposer de nouvelles compétences au niveau collectif et de profiter de l'effet synergique qui résulte de l'interaction entre les membres du groupe (Nicolas, 2008). Nous partons alors du constat que l'apprentissage est crucial pour que les PME puissent continuellement optimiser leurs compétences et pour qu'elles puissent innover par la suite ; ce qui leur permet de s'adapter en permanence aux évolutions technologiques et économiques de leur marché. D'ailleurs, l'apprentissage et le renforcement des compétences sont des facteurs importants pour promouvoir la performance de l'innovation au niveau de l'entreprise (Lorenz et Valeyre, 2005).

À ce titre, les responsables doivent reconnaître le défi de développer et de mettre en œuvre des pratiques de GRH qui favorisent le processus d'apprentissage (Laursen et Foss, 2014). La stratégie du propriétaire-dirigeant et son analyse de l'environnement sont des facteurs centraux de croissance de la PME. En effet, sa capacité entrepreneuriale se reflète dans les choix qu'il effectue en matière de GRH. Il est alors nécessaire d'améliorer les pratiques managériales du propriétaire-dirigeant d'une PME. En plus, sa vision joue un rôle primordial pour l'avenir de l'entreprise et guide son choix par la suite. Le propriétaire-dirigeant est conscient de la nécessité de gérer les compétences de son personnel afin de développer sa base de connaissances. Ceci est dû à l'importance que le capital intellectuel constitue pour la PME innovante et, sans lequel, elle ne sera pas capable de survivre et de faire face à la compétitivité du marché sur le Long Terme (LT). De ce fait, les pratiques de GRH qui soutiennent le



processus d'apprentissage seront plutôt du choix du propriétaire-dirigeant. Nous pouvons alors constater que les propriétaires-dirigeants des PME peuvent transformer leurs RH en un véritable levier tout en déployant des pratiques tournées vers l'innovation (Razouk, 2014 ; Curado, 2018 ; De Massis *et al.*, 2018). En conséquence, le management des compétences acquises par l'apprentissage pour les propriétaires-dirigeants et pour les employés au sein des PME représente un enjeu central pour l'innovation.

L'objectif de notre recherche est de comprendre la manière par laquelle les PME innovantes gèrent et développent les compétences de leurs collaborateurs et de mettre l'accent sur les liens existants entre les pratiques de GRH et le management des compétences d'une part et le management des compétences et l'innovation des PME d'autre part. Pour ce faire, nous avons choisi le Liban comme contexte pour mener notre étude empirique. Cette étude du management des compétences au sein des PME innovantes au Liban nous paraît intéressante et importante pour plusieurs raisons que nous allons détailler brièvement ci-dessous.

Avec une superficie de 10.452 km<sup>2</sup>, et jouissant d'une position unique à cheval entre l'orient et l'occident, ce qui fait qu'on le considère à tort ou à raison comme la Suisse du moyen orient, le Liban est classé parmi les pays émergents par MSCI<sup>2</sup> (Khalifé, 2014). Après son indépendance en 1943, le régime politique mis en place fut un régime particulier de « démocratie conventionnelle » qui assura un certain consensus entre les différentes confessions constituant le tissu social du pays. Il nous semble important de noter que la structure politique, économique, sociale, institutionnelle et culturelle du pays peut en quelque sorte être à l'origine des déséquilibres et des divergences sur tous les plans. Jusqu'à présent, le Liban n'a pas réussi à instaurer une cohésion sociale entre ses composantes confessionnelles, politiques et sociales ni à affirmer une identité nationale commune (Bou Antoun, 2017). Ajoutons à cela que les décennies de conflits, l'instabilité politique ainsi que les risques sécuritaires majeurs ont entraîné une détérioration significative de l'environnement des affaires libanaises.

---

<sup>2</sup> Morgan Stanley Capital International (MSCI) est une entreprise de services financiers qui publie des indices boursiers. Elle est issue d'une scission de Morgan Stanley en 2007. Selon l'indice de « facilité des affaires » proposé par la Banque Mondiale (octobre, 2013) et en sélectionnant des pays à revenus intermédiaires, le Liban est classé au 112<sup>ème</sup> rang parmi les pays émergents.

Depuis plus d'une dizaine d'années, le pays se trouve dans un état persistant de sous-compétitivité<sup>3</sup>. Les PME constituent l'essentiel du tissu économique libanais (95% des entreprises au Liban sont des PME)<sup>4</sup> et la plupart parmi elles sont du type familial. Ce pays, qui est en voie de développement, tente de structurer les compétences de sa main-d'œuvre pour faire face aux différents enjeux économiques, sociaux et politiques auxquels il est actuellement confronté. Quant aux statistiques concernant le taux de chômage au Liban, elles ne sont pas identiques entre le Bureau International du Travail, la Banque Mondiale et l'ESCWA<sup>5</sup>. En 2017, ce taux<sup>6</sup> a connu une explosion même en cas d'absence de statistiques sérieuses pour le vérifier. En fait, la guerre sanglante en Syrie a engendré la migration de milliers de Syriens vers le Liban. Subséquemment, l'afflux des réfugiés syriens a bouleversé le marché de l'emploi libanais et a aggravé ce taux de chômage. Ainsi, nous trouvons que les Libanais les moins éduqués sont les plus touchés et ceux qui détiennent des diplômes de haut niveau s'expatrient<sup>7</sup>. Avec ce bouleversement du marché de travail et l'explosion des taux de chômage, il est évident que le développement des PME sera tellement essentiel pour le pays par leur contribution à la création du plus grand nombre d'emplois et au soutien de la croissance économique.

Le défi majeur des PME libanaises est donc d'assurer leur survie en produisant de la valeur ajoutée dans un environnement qui n'est pas très propice au développement des affaires. Ainsi, nous pouvons poser des questions sur l'état de l'innovation, ses enjeux pour les PME libanaises et les initiatives prises afin d'encourager ces PME à innover. En effet, le « Libanais » a toujours eu des ressources pour être innovateur. En 2015, le Liban avait été classé au 6<sup>ème</sup> rang sur le plan régional et au 74<sup>ème</sup> rang au niveau mondial dans le domaine de l'innovation<sup>8</sup>. Selon Basbous<sup>9</sup> (2006), la créativité et l'innovation sont deux particularités indispensables de la résilience et de la réussite des PME libanaises. C'est à travers l'innovation que les PME réagissent rapidement aux évolutions du marché. À ce titre, nous mettons l'accent sur

---

<sup>3</sup> La sous-compétitivité est due à la sortie des capitaux qui ont été estimés généralement à peu près d'un milliard de dollars suite aux tensions politiques résultant du renouvellement du mandat du Président Lahoud en 2004.

<sup>4</sup> Statistiques fournies par le Ministère de l'Économie et du Commerce en 2018.

<sup>5</sup> United Nations Economic and Social Commission for Western Asia (ESCWA), dont le siège se situe à Beyrouth au Liban, est un organisme dépendant de l'Organisation des Nations Unies (ONU). Elle a été établie en 1973 pour encourager la coopération économique entre ses États membres.

<sup>6</sup> Selon les statistiques de la Banque Mondiale, le taux de chômage au Liban pendant 2017 est estimé à 6.7%. Par contre, les statistiques fournies par le Fonds Monétaire International, le Ministère de l'Économie et du Commerce, le Ministère des Finances, la conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement, l'Administration Centrale des Statistiques, l'Association des Banques au Liban, l'ESCWA et l'Agence pour le Développement des Investissements au Liban montrent que ce taux de chômage a atteint plus que 20% en 2016.

<sup>7</sup> <https://www.ufe.org/dossier-pays/liban/le-chomage-au-liban>.

<sup>8</sup> N.d. (2016, août). Le Liban au 6<sup>ème</sup> rang régional en termes d'innovation, selon l'Insead, L'Orient-Le Jour.

<sup>9</sup> Fondateur et directeur de l'Observatoire des Pays Arabes à Paris (OPA). Les destructions paralysent une économie renaissante, Les Échos-juillet, 2006.

l'importance du rôle que les entreprises libanaises innovantes jouent afin d'empêcher l'émigration croissante des jeunes cerveaux, de réduire le chômage et de renforcer la productivité dans le pays.

Depuis une décennie, les entreprises libanaises ont adopté des stratégies d'innovation axées sur le capital humain afin de relancer l'économie dans le pays<sup>10</sup>. À cet égard, plusieurs initiatives sont prises afin d'encourager les PME libanaises à innover, nous en citons quelques-unes. Tout d'abord, Choucair<sup>11</sup> a fait appel en 2012 pour encourager la PME tout en prévoyant le financement de l'innovation et l'ouverture de l'entreprise en même temps. Il précise que ces deux facteurs sont essentiels pour la compétitivité de la PME. Ensuite, la Banque Du Liban (BDL), suite à la circulaire n°331 émise en août 2013, a ouvert la voie à un financement alternatif afin d'aider les start-ups et les PME innovantes du pays à grandir<sup>12</sup>. De plus, le Ministère de l'Économie et du Commerce a encouragé la coopération avec le secteur privé afin d'élaborer des programmes de formation pour les PME et avec les établissements d'enseignement supérieur dans le but d'inclure le concept de l'innovation dans leurs programmes et d'essayer d'adapter la politique d'apprentissage aux besoins du marché local sur le LT<sup>13</sup>.

### **Intérêts de la recherche**

Notre recherche pourra être pertinente pour les entreprises et pour la communauté scientifique à la fois. Nous décrivons cette pertinence dans ce qui suit.

Tout d'abord, plusieurs recherches montrent que l'entrepreneur est toujours considéré comme le personnage le plus important dans les PME. Par conséquent, la conception de la performance des entreprises est fortement influencée par les convictions du propriétaire-dirigeant qui, à travers sa personnalité, a des effets très prégnants sur l'ensemble des pratiques de GRH aussi bien qu'à travers ses caractéristiques personnelles et ses valeurs pour expliquer les pratiques de GRH adoptées au sein des PME (Corbett-Etchevers *et al.*, 2013 ; Torrès et Enrico, 2014 ; De Boislandelle, 2015). Les propriétaires-dirigeants doivent donc savoir choisir les pratiques de GRH qui leur permettent de développer leurs entreprises et qui favorisent le

---

<sup>10</sup> Attali (2013, janvier). Perspectives pour l'année 2013. ECONIEWS L'économie libanaise et arabe.

<sup>11</sup> 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).

<sup>12</sup> Jallad, M. (2015, janvier). Angelina Eichhorst: Le plus grand bailleur de fonds d'aide aux réfugiés syriens au Liban, c'est le Liban. ECONIEWS The Chambers' Newsletter.

<sup>13</sup> N.d. (2015, janvier). Lebanon SME Strategy: A Roadmap to 2020. ECONIEWS The Chambers' Newsletter.

processus d'apprentissage au sein de leurs entreprises. Également, notre recherche sera pertinente pour les entreprises au regard de sa sensibilisation des propriétaires-dirigeants au besoin imminent de connaître les compétences critiques chez leur personnel qui les aident à faire face à la concurrence et à être innovant sur le marché et de les améliorer par la suite. De surcroît, notre recherche sera importante pour le personnel qui souhaite connaître les compétences qu'il lui faut travailler pour s'épanouir sur le plan professionnel. Notre recherche sera donc utile sur le plan entrepreneurial.

Ensuite, la plupart des recherches menées dans le domaine de l'innovation et de la GRH ont souligné le rôle que peuvent jouer les RH dans le processus d'innovation dans les GE (Defélix, 2014 ; Laursen et Foss, 2014 ; Defélix *et al.*, 2015). Cependant, peu de recherches se sont intéressées au contexte spécifique de la PME (Corbett-Etchevers *et al.*, 2013). Ainsi, les recherches portant sur l'innovation dans le contexte des PME sont rares. Aussi, l'idée générale des chercheurs est que les pratiques de GRH sont moins développées dans les PME qu'elles ne le sont dans les GE (Lacoursière, 2002). Alors, nous nous sommes focalisée, dans notre travail de recherche, à étudier l'innovation et les pratiques de GRH qui la soutiennent dans le contexte des PME.

En plus, plusieurs chercheurs (Shipton *et al.*, 2005 ; Beugelsdijk, 2008 ; Camelo-Ordaz *et al.*, 2008 ; Laursen et Foss, 2014 ; Razouk, 2014 ; Defélix *et al.*, 2015 ; Seeck et Diehl, 2017) ont montré la corrélation positive entre les pratiques de GRH et l'innovation. Mais, la plupart des études n'ont pas identifié les pratiques de GRH qui permettent d'exploiter et d'explorer les compétences qui sont nécessaires dans la stratégie d'innovation et la façon dont ces dernières s'y prennent dans ce but. Également, les recherches menées dans les domaines du management des compétences et des PME innovantes sont rares. La plupart des recherches se sont focalisées sur deux de ces domaines et non pas sur les trois ensemble tel que nous l'avons visé dans notre recherche. Il nous semble important aussi de rappeler la rareté des recherches qui ont traité les pratiques de GRH qui soutiennent le management des compétences dans les PME innovantes.

Quant à l'identification des compétences critiques pour l'innovation, nombreuses sont les études qui se sont intéressées à ce sujet (Cheng *et al.*, 2005 ; Aldebert et Loufrani-Fedida, 2010 ; Hero *et al.*, 2017 ; Ribeiro *et al.*, 2018 ; Zahoor et Al Tabbaa, 2020). Malheureusement, la plupart parmi elles n'ont pas expliqué profondément les types de compétences qui sont nécessaires pour innover, ni la manière de leur développement dans le contexte des PME (Loufrani-Fedida et Aldebert, 2020).

Enfin, le Liban est un pays en voie de développement qui ne demande qu'à rentrer dans des économies avancées et qui est en train de structurer les compétences de sa main-d'œuvre afin d'être innovant et d'avancer par la suite. En parlant du contexte libanais, les recherches menées dans les PME - surtout celles qui sont innovantes - et qui portent sur le management des compétences et les pratiques de GRH étaient rares et même presque inexistantes. Nous notons aussi la rareté des études qui portent sur le management des compétences et les pratiques de GRH dans le secteur vitivinicole en général et notamment au Liban.

Il se dégage alors le constat que la littérature parcourue ne nous renseigne guère sur le management des compétences au sein des PME innovantes ni comment la gestion et le développement des compétences critiques pourraient améliorer leur niveau d'innovation. Dans notre recherche, nous avons apporté des éclaircissements sur la manière dont les PME libanaises et notamment celles qui sont innovantes gèrent et développent leurs compétences.

En conséquence, notre recherche sera intéressante pour la communauté scientifique puisqu'elle contribuera à l'enrichissement des connaissances théoriques en général et plus précisément dans le contexte libanais.

### **Problématique de la recherche**

Dans notre travail de recherche, nous visons à identifier la contribution des compétences à l'innovation des PME libanaises. Pour y parvenir, nous détectons les compétences qui sont critiques pour innover dans ces PME. En plus, nous identifions les pratiques de GRH sous-jacentes qui permettent de gérer et de développer les compétences afin d'innover et la manière dont elles s'y prennent dans le contexte des PME. De surcroît, nous tentons de dégager les difficultés que les PME innovantes peuvent rencontrer dans le cadre de leur adoption d'une politique de management des compétences. Ainsi, nous formulons 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 de leurs collaborateurs ?**

Nous déclinons 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 ?
- (2) Quelles sont les pratiques de GRH sous-jacentes qui permettent de gérer et de développer les compétences en vue d'innover ?

### **Positionnement épistémologique et méthodologique**

Afin de répondre à nos questions de recherche, nous avons adopté une étude exploratoire et compréhensive de cas multiples appartenant à un secteur unique qui nous a permis de procéder à une analyse comparative de cas. Ainsi, notre projet de recherche est de type « *Theory Building* » (Eisenhardt, 1989) dans une visée exploratoire et compréhensive du phénomène étudié. L'objectif de notre recherche empirique est donc d'explorer le terrain, en adoptant une perspective abductive et un paradigme épistémologique interprétativiste, et ce afin de faire émerger des propositions théoriques qui deviendront des hypothèses à tester plus tard. Ce fait est dû à la rareté des travaux dans le domaine du management des compétences au sein des PME innovantes au Liban.

Dans le cadre de notre étude exploratoire et afin de répondre à nos questions de recherche, nous avons adopté une démarche méthodologique qualitative où le recueil de données, pour les cas multiples étudiés, a été fait à travers des entretiens semi-directifs, une observation non participante et une documentation. Ces différentes sources, dans une logique de triangulation de données, nous ont permis d'obtenir des résultats pour améliorer la validité interne de la recherche.

Notre recherche a été conduite au sein de deux entreprises libanaises compétitives appartenant au secteur vitivinicole. En fait, ce secteur a débuté avec les ancêtres phéniciens, il date donc de très longtemps. D'ailleurs, il s'avère que le Liban jouit à ce jour d'une renommée internationale considérable dans la production de vin. Aussi, le tourisme du vin libanais commençait à prospérer de plus en plus dans le pays. Dans ce secteur, l'innovation est notoire qu'il s'agisse des stratégies de production appliquées, des variétés des produits fabriqués ou encore des stratégies de marketing et celles de distribution utilisées. Les entreprises étudiées sont des PME innovantes qui existent depuis très longtemps sur le marché libanais, qui produisent, vendent leurs produits au Liban et les exportent ailleurs en même temps. Ces entreprises sont en train de poursuivre toute sorte de développement survenant dans le secteur vitivinicole afin de satisfaire les besoins de leur clientèle tout en offrant à leurs cadres et personnels les outils et la capacité qui leur permettent d'atteindre leurs objectifs le plus efficacement possible.

## **Plan de la thèse**

Pour apporter des éléments de réponse à notre question principale et nos sous-questions de recherche, nous avons organisé notre thèse en quatre chapitres. Nous présentons, dans ce qui suit, le plan général de notre travail de recherche.

Le premier chapitre est consacré à la revue de la littérature sur le management des compétences dans les PME innovantes. Dans ce chapitre, nous définissons tous les concepts clés de notre thèse : l'innovation, les PME, les compétences et leur management. Aussi, nous clarifions le rôle que joue le propriétaire-dirigeant pour l'innovation des PME.

Le deuxième chapitre s'articule autour des deux facteurs par lesquels le management des compétences est influencé : les pratiques de GRH et l'apprentissage organisationnel. Nous soulignons alors l'impact de ces deux facteurs sur l'innovation et sur le développement des compétences. Enfin, nous décrivons la manière dont se fait le management des compétences dans les PME innovantes tout en identifiant les compétences critiques et les pratiques de GRH qui le permettent.

Le troisième chapitre s'intéresse, quant à lui, à la présentation et à la justification de nos choix épistémologiques et méthodologiques ainsi qu'aux modalités de collecte et d'analyse des données. Nous présentons également le contexte dans lequel se déroule notre étude empirique, le Liban, ainsi que le secteur auquel appartiennent les entreprises choisies : le secteur vitivinicole. Aussi, nous soulignons les caractéristiques des entreprises analysées, lesquelles sont deux PME libanaises considérées comme innovantes dans le secteur vitivinicole : les Châteaux KSARA et KEFRAYA.

Le quatrième chapitre se focalise sur la présentation des analyses intra-cas et inter-cas de notre étude empirique ainsi que sur la discussion des résultats qui ont débouché de ces analyses. Ce chapitre s'articule alors autour de nos questions de recherche évoquées ci-dessus. Pour répondre à ces questions, nous avons mobilisé les différentes connaissances théoriques portant sur la manière dont se réalise le management des compétences dans les PME innovantes et sur les facteurs qui garantissent sa réussite. Pour finir, nous discutons les limites de notre recherche et ses perspectives futures.

# **CHAPITRE 1.**

## **LE DÉVELOPPEMENT DE L'INNOVATION DES PME À TRAVERS LES COMPÉTENCES : CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE**

### **Introduction**

La problématique de notre recherche est celle de l'articulation entre le management des compétences et l'innovation dans les PME. Ainsi, nous avons consacré notre revue de la littérature au sujet du « management des compétences » et à celui de « l'innovation dans les PME ». Par conséquent, nous nous intéressons, dans ce chapitre, à définir les concepts clés de notre recherche tout en mettant l'accent sur les liens qui existent entre eux.

Nous visons alors, dans ce chapitre à étudier, l'innovation avec toutes ses caractéristiques (1.1) pour ensuite la resituer dans le contexte des PME (1.2). Ultérieurement, nous discutons les compétences (1.3) pour ainsi enchaîner avec la manière à travers laquelle elles seront managées. Ce cheminement nous mène donc à la définition de notre dernier concept clé qui est celui du management des compétences (1.4).

### **1.1. L'innovation, de la théorie à la pratique**

Dans une logique schumpétérienne, l'innovation est une nouvelle combinaison de ce qui existe en termes de connaissances, d'équipements, de ressources, etc. (Schumpeter, 1934). Elle consiste à dépasser les limites de l'environnement tout en redéfinissant les facteurs clés du succès. Ainsi, lorsque de nouveaux entrepreneurs saisissent les opportunités économiques produites par les développements technologiques et scientifiques, les entreprises dynamiques qui encouragent l'innovation commencent à apparaître (Schumpeter, 1939) ; ce qui régénère le jeu concurrentiel.

Dans cette section, nous présentons l'importance de l'innovation et ses définitions multiples qui ont été mises en exergue dans la littérature tout en mettant l'accent sur la Recherche et le Développement (R&D) (1.1.1). Nous exposons aussi les modes à travers lesquels l'innovation se réalise (1.1.2). Ensuite, nous explicitons les types de ce concept polysémique tout en décrivant les facteurs variés desquels il dépend (1.1.3). Finalement, nous détaillons les notions qui lui sont proches (1.1.4).



### **1.1.1. L'innovation : un concept polysémique**

Traditionnellement, l'innovation a été liée à l'esprit d'entreprise. Par conséquent, les entreprises sont capables de se diversifier, de s'adapter et de se réinventer grâce à l'introduction de nouveaux produits et de nouvelles technologies (Shoonhoven *et al.*, 1990). Freel et Robson (2004) ont mis l'accent sur ce processus dans les petites et nouvelles entreprises. Au cours des dernières décennies, plusieurs recherches académiques traitant le sujet de l'innovation se sont développées à l'échelle internationale (Crossan et Apaydin, 2010). Définir la notion d'innovation devient de plus en plus difficile en raison de la diversité des critères utilisés par les chercheurs. En effet, nous notons une absence de consensus sur le sens de ce concept. Néanmoins, la plupart des auteurs sont unanimes sur le fait que l'innovation a une finalité commerciale et est synonyme de nouveauté.

Nous présentons, dans ce qui suit, les différentes définitions de ce concept (1.1.1.1) et puis nous traitons le sujet de la R&D en tant que condition importante pour les entreprises qui souhaitent innover (1.1.1.2).

#### **1.1.1.1. Les différentes définitions de l'innovation**

Généralement définie comme l'application commerciale de nouvelles connaissances et la mise en œuvre de nouvelles idées, l'innovation est reconnue comme un facteur de la croissance, de la productivité des entreprises (Ganotakis, 2012) et de la concurrence internationale des économies industrialisées (Kuhlmann et Edler, 2003). L'avantage concurrentiel tient en partie à la capacité de l'entreprise à innover, à évaluer et à exploiter les connaissances internes et externes (Cohen et Levinthal, 1990).

Outre cela, les travaux de Landry et Amara (2002) appuient l'idée que ce processus dépend de l'utilisation des ressources tangibles (les ressources financières et les technologies avancées) et de la manière dont les entreprises acquièrent et utilisent les ressources intangibles telles que les RH. D'ailleurs, l'innovation des employés pourra être définie comme l'engagement de ces derniers dans des comportements innovants liés aux processus d'innovation, tels que par exemple, la réalisation des idées dans le but de produire des innovations (Ramamoorthy *et al.*, 2005).

Sachant que l'innovation est un phénomène complexe et difficile à définir, et donc à mesurer, le tableau suivant présente quelques définitions de ce concept (Tableau 1).

**Tableau 1 : Définitions de l'innovation**

Auteur (année)	Définition
Damanpour et Evan (1984)	Un processus qui comprend la génération, le développement et la mise en œuvre de nouvelles idées ou de nouveaux comportements. L'innovation est conçue par les entreprises comme un moyen de changement par le biais : (1) des réponses qu'elles apportent aux changements de l'environnement externe ou bien (2) de l'action préventive qu'elles mettent en place pour influencer cet environnement. Elle peut être : (1) administrative englobant des processus, des modes de gestion et tout ce qui est relatif aux RH et (2) technique faisant référence aux produits, services et procédés technologiques utilisés pour fabriquer des produits et pour rendre des services.
Kline et Rosenberg (1986)	L'innovation implique la création du nouveau qui contient des éléments que nous ne comprenons pas au départ et dont nous sommes incertains. De plus, le degré d'incertitude est fortement corrélé au degré d'avance que nous proposons dans une innovation donnée.
Lundvall (1988)	C'est un processus interactif dans lequel les utilisateurs principaux sont généralement associés aux relations utilisateurs-producteurs.
Bellon (1994)	L'innovation 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.
Julien et Marchesnay (1996)	L'innovation constitue le fondement de l'entrepreneuriat puisque celui-ci suppose de nouvelles idées pour offrir ou pour produire de nouveaux biens ou services ou encore pour réorganiser l'entreprise. C'est créer une entreprise différente de ce qu'on connaissait auparavant. C'est découvrir ou transformer un produit, proposer une nouvelle façon de faire, de distribuer ou de vendre.
Mavondo <i>et al.</i> (2005) Jiménez <i>et al.</i> (2008)	C'est la création, l'acceptation et la mise en œuvre d'une idée ou d'un comportement qui pourrait être un processus, un système, un programme, un produit et/ou un service nouveau pour l'organisation, également dérivée de la connaissance accumulée des clients, des concurrents et des technologies.
De Meyer et Garg (2005) Fontana (2011)	C'est une introduction réussie sur les niveaux économique et social, d'une nouvelle façon ou d'une nouvelle combinaison de méthodes existantes pour transformer les intrants en sortants. Ce fait entraîne une modification de la relation valeur/prix offerte aux utilisateurs.
Schneider <i>et al.</i> (2010)	C'est un processus interactif entre l'entreprise et son environnement extérieur.
Williams et McGuire (2010)	C'est un acte intentionnel qui consiste à améliorer la performance et l'efficacité avec lesquelles un travail est exécuté et où la créativité joue un rôle essentiel.
Fernex-Walch et Romon (2017, p. 24)	« <i>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</i> ».
Adla (2018, p. 25)	« <i>Un processus, soumis à des facteurs contextuels internes et externes, qui se fonde sur les multiples contributions des acteurs interagissant dans ce cadre. Il vise à introduire une nouveauté relative, susceptible de revêtir diverses formes, au sein de l'organisation</i> ».

Dans notre travail de recherche, nous avons retenu la définition de Damanpour et Evan (1984) qui montre que l'innovation est un processus qui permet aux entreprises de s'adapter aux changements externes par le biais de la génération et du développement de nouvelles idées et/ou de nouveaux comportements. Deux dimensions importantes ont été évoquées par ces chercheurs : les interactions avec l'environnement externe et celles qui devaient avoir lieu en

interne. Pour nous, ces dimensions nécessitent une attention particulière de la part des entreprises pour : (1) tout type de changements qu'elles souhaitent avoir et (2) toute décision de changement qu'elles veulent mettre en place. Pour ces chercheurs, l'innovation peut exister sous plusieurs formes (processus, modes de gestion, produits, services, méthodes techniques), ce qui nous fait réfléchir à propos des différents axes qu'elle peut affecter. D'ailleurs, ce sont les axes sur lesquels l'entreprise doit se concentrer afin d'assurer sa compétitivité et sa survie. À notre avis, ce sont les facteurs essentiels pour la réussite de toute innovation à introduire sur le marché.

Quant au Manuel d'Oslo<sup>14</sup>, il définit l'innovation comme suit (Tableau 2) :

**Tableau 2 : Définitions de l'innovation selon le Manuel d'Oslo**

N° de l'édition (année)	Définition
Première édition (1992)	C'est un nouveau produit ou un nouveau procédé. C'est l'affaire du secteur manufacturier dont les caractéristiques sont essentiellement scientifiques et technologiques. Dans cette perspective, l'innovation est considérée comme le brevet obtenu par une entreprise de haute technologie pour un produit ou un procédé.
Seconde édition (1996)	L'innovation fait intervenir plusieurs activités scientifiques, technologiques, organisationnelles, financières et commerciales. En effet, ce manuel fait référence aux innovations technologiques, de produits et de procédés.
Troisième édition (2005)	C'est 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.
Quatrième édition (2018, p. 20)	« Une innovation désigne un produit ou un processus (ou une combinaison des deux) nouveau ou amélioré qui diffère sensiblement des produits ou processus précédents d'une unité et a été mis à la disposition d'utilisateurs potentiels (produit) ou mis en œuvre par l'unité (processus) ».

Le Manuel d'Oslo (2005) 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 ce même sens, le Manuel d'Oslo (2018) a mis l'accent sur les activités d'innovation qui désignent l'ensemble des activités de développement financières et commerciales menées par une entreprise et ayant comme vocation de déboucher sur une innovation pour ladite entreprise. Pour notre thèse, nous nous sommes intéressée aux innovations qui sont nouvelles pour l'entreprise même si elles ne le sont pas pour le marché national ou international.

<sup>14</sup> Le Manuel d'Oslo de l'OCDE rassemble les « principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation ».

Outre cela, Razouk et Bayad (2010), dans leurs travaux, ont distingué trois sous-variables au sein de la variable « innovation », dont les libellés sont les suivants : (1) l'innovation technologique qui désigne un changement technologique survenu au sein de l'entreprise étudiée au cours des trois dernières années ; (2) l'innovation organisationnelle, soit un changement organisationnel survenu au cours des trois dernières années (groupes de travail, équipes, etc.) et (3) l'innovation de produit qui concerne l'introduction d'un nouveau produit au cours des trois dernières années.

Selon Damanpour et Aravind (2012), l'innovation technologique implique moins de personnes et/ou d'équipements. Elle peut alors porter sur l'automatisation des lignes de production (OCDE, 2005 ; Reichstein et Salter, 2006) ainsi que sur les technologies de l'information et de la communication (Reichstein et Salter, 2006). Alors que l'innovation technologique nécessite de lourds investissements en matière de R&D, l'innovation organisationnelle apparaît moins coûteuse (Damanpour et Aravind, 2012). En effet, l'innovation organisationnelle peut faciliter l'introduction de nouvelles technologies tout en permettant l'accroissement de leur mise en œuvre (Ayerbe, 2006).

Nous enchaînons avec l'innovation de produit (bien ou service) et l'innovation de procédé dont plusieurs chercheurs (Bessant *et al.*, 2005 ; Dibrell *et al.*, 2008) ont fait la distinction. Ces chercheurs précisent que l'innovation de produit désigne une nouveauté introduite sur le marché ou un produit sensiblement amélioré tandis que l'innovation de procédé fait référence à l'ajout d'un nouvel élément au sein de la chaîne de fabrication de l'entreprise. En fait, ces types d'innovation requièrent la mise en œuvre de compétences différentes dans le cadre de leur adoption et de leur déploiement (Damanpour et Gopalakrishnan, 2001). À titre d'exemple, les innovations de procédé font appel à des connaissances techniques plus complexes et plus tacites que celles sur lesquelles les innovations de produit reposent et qui sont explicites (Gopalakrishnan *et al.*, 1999). Aussi, nous trouvons une différence dans l'impact de chacun des deux formes d'innovation au niveau de la production. Alors que l'innovation de produit peut donner lieu à une amélioration de ce dernier, l'innovation de procédé a un impact sur le développement de l'efficacité de la production (Schilling, 2005).

Également, Richez-Battesti *et al.* (2012, p. 15) ont mis l'accent sur une autre forme d'innovation, celle dite sociale : « *souvent présentée comme une façon de combiner l'aspiration au changement et une forme de garantie d'équité et de justice sociale qui*

*s'appuierait sur la créativité des acteurs et, en particulier, des acteurs privés* ». Selon ces auteurs, l'innovation sociale incite l'entreprise à déplacer son regard vers la société. En conséquence, nous concluons que l'innovation peut prendre des formes variées.

#### **1.1.1.2. La recherche et le développement : une condition pour innover ?**

Le terme innovation nous mène à réfléchir à propos des investissements en matière de R&D. Ainsi, nous remarquons qu'un bon nombre de chercheurs la qualifie à travers la R&D. À nos jours, ce département se dévoile comme un département qui commence à avoir plus d'importance dans les entreprises qui souhaitent innover et affronter les défis du marché.

Defélix *et al.* (2015) trouvent que l'innovation est souvent assimilée à la seule innovation technologique qui, normalement, est affectée aux laboratoires et services de R&D. En conséquence, les responsables de R&D des entreprises assimilent le « grand R petit d » à l'innovation d'exploration et le « petit r grand D » à celle d'exploitation (Chanal et Mothe, 2005). Or, les secteurs sont concurrentiels et à évolution rapide et les cycles de vie des produits et des technologies sont raccourcis. L'incertitude technologique est donc grande et la recherche d'une combinaison optimale des innovations d'exploration et d'exploitation est difficile. D'ailleurs, les investissements en R&D dans les pays en voie de développement représentent en moyenne moins de 0,5% du PIB tandis que dans les pays de l'OCDE, la moyenne est supérieure à 2%<sup>15</sup>. Subséquemment, cette spécialisation des structures de R&D dans l'un de ces deux formes d'innovation pose des problèmes de coordination que les auteurs ont peu abordés. Par ailleurs, les responsables de R&D doivent respecter les échéances de développement à Court Terme (CT) et bien mener en même temps une activité de recherche avancée tout en conservant un avantage concurrentiel. Ainsi, les départements de R&D ne sont pas uniquement concernés par cette capacité d'innovation (Chanal et Mothe, 2005).

D'ailleurs, les dépenses en matière de R&D affectent l'innovation des PME (Rammer *et al.*, 2009). Cette activité génère le développement de nouvelles connaissances qui contribuent à l'innovation (Becheikh *et al.*, 2006b) bien que les activités de R&D sont le plus souvent externalisées aux GE à cause des ressources limitées des PME (Chesbrough, 2003). Outre cela, la R&D dans les Petites Entreprises (PE) est limitée par les risques élevés de la mise en œuvre de tels projets (Hewitt-Dundas, 2006 ; Rammer *et al.*, 2009). Ainsi, la plupart des PE ne se livrent pas aux activités formelles de R&D (CIS, 2012) ; ce qui les pousse à

---

<sup>15</sup> INSEAD (2011). The Global Innovation Index 2011: accelerating growth and development.

trouver des moyens alternatifs pour innover. Par conséquent, la plupart des PE ne mènent pas des activités de R&D (CIS, 2012) et survivre dans les affaires dépend de l'exploitation d'actifs telles que les connaissances.

En outre, il nous semble important de noter l'existence du département de R&D sous trois formes : centralisé, décentralisé et hybride. Pour leur part, Argyres et Silverman (2004) montrent que les structures de R&D centralisées sont plus favorables à l'innovation radicale. En revanche, celles qui sont décentralisées favorisent l'innovation incrémentale. Ces auteurs soulignent ainsi que la majorité des structures hybrides sont difficiles à étudier. D'ailleurs, le concept de « *structure hybride* » désigne des organisations mixant les éléments de contrôle par le marché et par la hiérarchie (Foss, 2003). Ce type de structures combine à la fois un laboratoire centralisé et des départements décentralisés. En se basant sur des données quantitatives, les recherches affirment que les entreprises ayant un département de R&D centralisé réalisent des innovations. Innovations, qui ont un plus fort impact technologique et qui sont dans des domaines plus diversifiés que les entreprises où ce département est décentralisé. Les structures centralisées sont donc plus favorables aux innovations d'exploration que celles qui sont décentralisées (Chanal et Mothe, 2005).

En général, nous déduisons que le terme « innovation » est souvent lié aux activités de R&D. L'investissement dans ces activités nécessite un budget que certaines entreprises (surtout les PE) ne possèdent pas, raison pour laquelle nous trouvons que les PE ne se livrent pas aux activités formelles de R&D. Nous faisons, dans le tableau ci-après, une synthèse à propos de ce qui a été mentionné dans ce paragraphe concernant la R&D (Tableau 3).

**Tableau 3 : La R&D et l'innovation**

L'innovation technologique se fait aux laboratoires et dans le département de R&D (Defélix <i>et al.</i> , 2015). « grand R petit d » = innovation d'exploration et « petit r grand D » = innovation d'exploitation (Chanal et Mothe, 2005).		
La R&D dans les PE est limitée par les risques élevés de la mise en œuvre de tels projets (Hewitt-Dundas, 2006 ; Rammer <i>et al.</i> , 2009). La plupart des PE ne se livrent pas aux activités formelles de R&D (CIS, 2012).		
<b>Les structures de R&amp;D centralisées</b> sont plus favorables à l'innovation radicale (Argyres et Silverman, 2004) et aux innovations d'exploration (Chanal et Mothe, 2005).	<b>Les structures de R&amp;D décentralisées</b> favorisent l'innovation incrémentale (Argyres et Silverman, 2004).	<b>Les structures hybrides</b> visent le mixage des éléments de contrôle par le marché et par la hiérarchie (Foss, 2003).

### 1.1.2. Les modes de réalisation du processus d'innovation

L'innovation est un processus évolutif et continu qui implique l'application et la ré-application des connaissances scientifiques existantes et celles qui sont nouvelles (Roper et

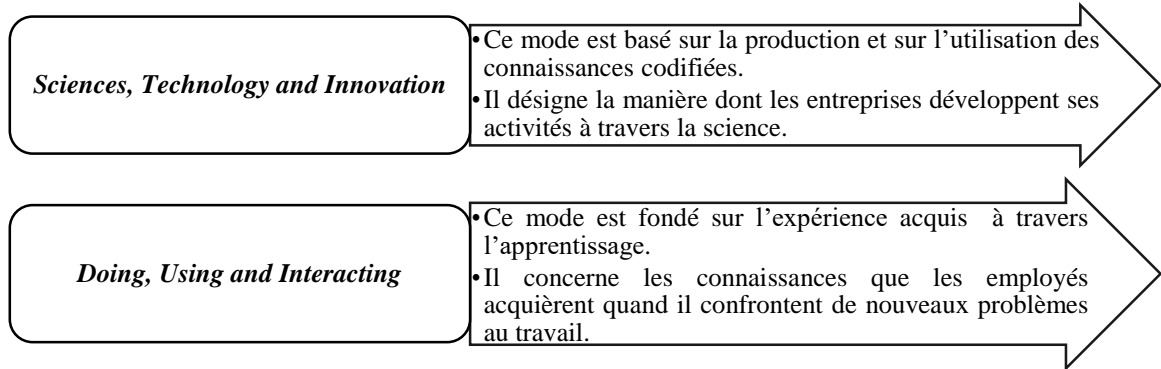
Love, 2004). Paton et McCalman (2000) trouvent que l'innovation peut être obtenue tout en s'assurant que tous les membres de l'organisation sont à la fois réceptifs au changement et qu'ils possèdent les connaissances nécessaires pour la soutenir. À ce titre, l'apprentissage joue un rôle primordial dans les capacités d'innovation des PME dans la combinaison de nouvelles connaissances et de celles qui existent déjà, de manière à développer des produits, des procédés ou des services nouveaux ou améliorés (Kostopoulos *et al.*, 2002). À partir de cet apprentissage, les collaborateurs acquièrent de nouvelles connaissances (Wang et Ahmed, 2007), les partagent collectivement (Helfat et Peteraf, 2003) et enfin les diffusent au niveau de l'entreprise (Nonaka, 1994).

À cet effet, Jensen *et al.* (2007) ont fait la distinction entre les deux modes à travers lesquels se réalisent les processus d'innovation et d'apprentissage des connaissances. Ces deux modes sont : (1) « *Sciences, Technology and Innovation* » (*STI*) qui est basé sur la production et sur l'utilisation des connaissances codifiées. Ce mode se réfère à la façon dont les entreprises utilisent et développent la science dans le contexte de leurs activités d'innovation et (2) « *Doing, Using and Interacting* » (*DUI*) qui est fondé sur l'expérience de l'apprentissage. Ce type de connaissances est acquis par les employés à travers les changements auxquels ils font face au travail et à travers lesquels ils affrontent de nouveaux problèmes.

Ces deux modes d'apprentissage et d'innovation jouent différents rôles dans la plupart des secteurs selon le contexte de l'entreprise ainsi que la stratégie qu'elle adopte (Rosenberg, 1982 ; Pavitt, 1984). Par ailleurs, Jensen *et al.* (2007) ont montré, d'après leur étude menée au sein des entreprises du secteur privé danois, que l'adoption du mode *DUI* tend à augmenter les performances de l'innovation en entreprise de la même manière que celles qui adoptent le mode *STI*. En plus, ils ont conclu que les entreprises qui adoptent des stratégies mixtes combinant les deux modes ont tendance à avoir des taux de performance d'innovation plus importants que celles qui appliquent un seul mode.

Nous concluons que l'apprentissage des connaissances est nécessaire pour la réalisation du processus d'innovation quel que soit son mode. Nous décrivons ce concept dans le chapitre 2. Nous récapitulons, dans le schéma 1 ci-après, les deux modes à travers lesquels se réalise le processus d'innovation dans les entreprises.

### Schéma 1 : Les modes de réalisation du processus d'innovation (Jensen *et al.*, 2007)



#### 1.1.3. Types et facteurs d'innovation

L'innovation peut être de plusieurs types et peut dépendre de multiples facteurs ; nous en discutons consécutivement dans les sections (1.1.3.1) et (1.1.3.2) qui suivent.

##### 1.1.3.1. Les types d'innovation

En discutant des types d'innovation, il nous semble intéressant de faire appel aux travaux de Freeman (1992). Cet auteur a fait la distinction entre quatre types d'innovation : (1) les innovations incrémentales qui se produisent en permanence et qui peuvent avoir de légers impacts économiques ; (2) les innovations radicales qui sont des événements discontinus qui entraînent des changements techniques importants ; (3) les nouveaux systèmes technologiques qui peuvent avoir des impacts économiques importants et un degré important de changement technique et (4) les changements de paradigme techno-économique qui peuvent modifier complètement la société dans son ensemble.

Pour sa part, Meier (2015) indique que l'innovation peut être de trois types : (1) l'innovation incrémentale qui consiste en un changement mineur : une amélioration. Elle peut engendrer des ajustements dans les pratiques mises en œuvre ou dans les routines existantes (Dewar et Dutton, 1986 ; Cooper, 1998) ; (2) l'innovation radicale dans une vision de rupture avec le préexistant en termes de conception, de production ou de distribution. Elle peut se manifester par le développement de nouvelles caractéristiques ou par la création d'un nouveau processus (Garcia et Calantone, 2002) et (3) l'innovation combinatoire qui met des éléments préexistants en relation originale.

Selon Lorenz (2011), les innovations radicales sont associées à l'introduction de nouvelles gammes de produits ou à des changements majeurs dans les processus de production, alors que les innovations incrémentales développent davantage les produits et les technologies existants.



À ce titre, Zairi (1994) constate que les entreprises ont tendance à adopter une approche incrémentale pour innover grâce à la facilité de se concentrer sur les percées radicales. De plus, l'auto-renforcement et l'apprentissage organisationnel représentent des facteurs d'attraction pour l'entreprise puisqu'ils lui permettent de se focaliser sur ses capacités actuelles et de les augmenter même si l'environnement a changé, transformant ainsi ses capacités essentielles en rigidités fondamentales (Leonard-Barton, 1992). D'ailleurs, les innovations radicales sont des événements discontinus, qui résultent généralement d'une activité délibérée de R&D dans les entreprises et/ou dans les laboratoires universitaires et gouvernementaux. À chaque fois que ces innovations se produisent, elles sont considérées comme un tremplin potentiel pour la croissance de nouveaux marchés et pour les poussées de nouveaux investissements (Freeman et Perez, 1988).

Selon Colman (2002) - d'après son étude de cas de Honda Canada - l'innovation radicale n'est pas inhibée par l'innovation incrémentale. Tout d'abord, ces deux types d'innovation sont gérés selon des niveaux hiérarchiques différents. Ils ne rivalisent donc pas vraiment pour les mêmes ressources. L'amélioration des produits et des processus de production réduit les déchets et les coûts tout en augmentant les ventes des produits. Cela a une influence positive sur les résultats d'innovation des entreprises puisque la compétitivité sera plus forte. Par ailleurs, Schilling et Thérin (2006) trouvent qu'une attention particulière mérite d'être accordée à la dimension temporelle concernant le type de l'innovation. Pour ces auteurs, une innovation radicale deviendra incrémentale au fil du temps. Aussi, l'innovation peut être radicale dans un secteur, mais incrémentale dans un autre (Broustail et Fréry, 1993).

Nous présentons dans le schéma 2, ci-dessous, les trois types d'innovation décrits par Meier (2015) ci-dessus.

**Schéma 2 : Les types d'innovation (Meier, 2015)**

Incrémentale	Combinatoire	Radicale
<ul style="list-style-type: none"> <li>• elle consiste en un changement mineur ou en une amélioration (Dewar et Dutton, 1986 ; Cooper, 1998).</li> <li>• c'est un événement discontinu qui résulte généralement d'une activité délibérée de R&amp;D dans les entreprises et/ou dans les laboratoires universitaires et gouvernementaux (Freeman et Perez, 1988).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elle met les éléments préexistants en relation originale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elle désigne le développement de nouvelles caractéristiques ou la création d'un nouveau processus (Garcia et Calantone, 2002).</li> <li>• elle n'est pas inhibée par l'innovation incrémentale (Colman, 2002).</li> <li>• elle peut devenir incrémentale au fil du temps (Schilling et Thérin, 2006).</li> </ul>

### **1.1.3.2. Les facteurs déterminants de l'innovation**

L'innovation dépend de facteurs multiples qui peuvent, en réalité, dériver de plusieurs niveaux : individuel, organisationnel et de réseau (Rothaermel et Hess, 2007). Nous détaillons ces trois niveaux dans ce qui suit :

#### **A. Le facteur relatif au niveau individuel**

Les RH sont considérées comme un principal vecteur du capital intellectuel et un facteur essentiel des capacités d'innovation de l'entreprise (Kianto *et al.*, 2017 ; Soo *et al.*, 2017). Ajoutons à cela que la motivation individuelle, les tâches, les influences des leaders et des collègues sont des facteurs critiques qui déterminent la performance individuelle en matière d'innovation (Anderson *et al.*, 2014). Dans ce sens, nous soulignons l'adhocratie qui, selon Mintzberg (1982), est une configuration organisationnelle qui mobilise, dans un contexte instable et complexe, des compétences pluridisciplinaires et transversales dans le but de mener à bien des missions précises. Pour cet auteur, les entreprises adhocrates sont mieux adaptées à l'innovation puisqu'elles sont marquées par l'autonomie et par la polyvalence de professionnels à qualification élevée.

Ainsi, ces facteurs peuvent être gérés efficacement par le biais d'un système de GRH qui doit comprendre des pratiques de gestion. Ces pratiques sont axées sur l'implication des employés dans le partage des connaissances, dans la participation de la direction et dans la prise de décisions (Boxall et Macky, 2009). Les pratiques de GRH à forte implication développent un capital humain innovant, motivent les employés à absorber, à transférer, à partager et à créer des connaissances et offrent aux employés la possibilité d'inventer et de commercialiser l'innovation (Li *et al.*, 2018a). L'intention est alors d'obtenir un capital humain plus autonome et plus créatif et de gérer la synergie entre les membres du capital humain pour générer de l'innovation de bas en haut - *bottom-up* (Schneider *et al.*, 2000).

De plus, les pratiques de GRH à forte implication aident les employés à exploiter pleinement leurs expertises et leurs connaissances exclusives (Shin *et al.*, 2016). Ainsi, les employés peuvent avoir la motivation intrinsèque pour atteindre des objectifs plus élevés dans leur travail et pour permettre à leur entreprise d'atteindre des niveaux d'innovation plus élevés grâce à leurs suggestions (De Dreu et West, 2001). Les pratiques de GRH à forte implication - qui encouragent la polyvalence, la rotation des postes, le travail d'équipe inter-fonctionnel et le partage d'informations - apportent plus de valeur et de souplesse au capital humain

(Martínez-Sánchez *et al.*, 2011). Ces pratiques sont responsables de la flexibilité managériale et de la coopération interdépendante au sein de l'entreprise.

### **B. Le facteur relatif au niveau organisationnel**

En parlant du niveau organisationnel, il nous semble intéressant de mettre l'accent sur la bureaucratie qui peut être utile pour que les entreprises s'engagent dans un renouvellement stratégique descendant ou pour qu'elles mettent en œuvre des objectifs d'innovation prédéterminés (Poskela et Martinsuo, 2009). D'ailleurs, la structure bureaucratique a un impact décisif sur les résultats d'innovation des entreprises (Anderson *et al.*, 2014) et peut être appréhendée sous deux dimensions principales : la centralisation et la formalisation (Knight *et al.*, 2018). Traditionnellement, on pensait que centralisation et formalisation entravent les processus d'innovation et les résultats (Li *et al.*, 2018b).

De son côté, Damanpour (1991) trouve que la centralisation fait référence à la mesure dans laquelle le pouvoir est réparti selon la hiérarchie organisationnelle et les décisions sont prises de haut en bas - *top-down*. La centralisation réduit donc les opportunités d'exprimer les idées et d'explorer les solutions alternatives (Keum et See, 2017), elle affecte négativement l'orientation d'apprentissage chez les individus (Hirst *et al.*, 2011). Quant à la formalisation, elle crée un mécanisme coercitif qui étouffe l'ouverture avec laquelle les employés peuvent librement apporter de nouvelles idées et adopter de nouveaux comportements (Eva *et al.*, 2017). Les recherches ont montré que la centralisation et la formalisation ont une influence négative sur les innovations technologique et managériale des entreprises ainsi que sur les performances innovantes de base (Jansen *et al.*, 2006).

### **C. Le facteur relatif au niveau de réseau**

Le troisième facteur qui peut déterminer l'innovation au niveau des entreprises se trouve au niveau du réseau social (Guan *et al.*, 2015). Compte tenu de la complexité et du dynamisme croissant du processus de régénération des connaissances, il est difficile pour une seule entreprise de posséder toutes les connaissances et capacités nécessaires afin d'innover (Ahuja *et al.*, 2008). Il est donc impératif que les réseaux sociaux soient pris en compte lors de l'étude des processus d'innovation de l'extérieur vers l'intérieur - *outside-in*. Étant donné que les connaissances et que les ressources ont tendance à être limitées et homogènes au sein des groupes et des entreprises, il est donc nécessaire d'avoir des liens avec des sources externes afin d'avoir accès à des modes de pensées nouveaux et diversifiés (Howard *et al.*, 2016). Dans

leurs travaux, Nambisan et Sawhney (2011) ont trouvé que les entreprises sont progressivement passées de « l'innovation centrée sur l'entreprise » à « l'innovation centrée sur le réseau ».

En conséquence, les collaborations - en interaction avec les réseaux externes - transfèrent le savoir-faire et les actifs d'une entreprise à une autre et donnent accès à des diffusions de connaissances où de nouvelles connaissances et informations circulent entre les entreprises (Ahuja, 2000). Les réseaux sociaux aident les entreprises à étendre leurs ressources internes en acquérant une variété de ressources innovantes qui ne sont pas disponibles sur le marché (Phelps, 2010). Par conséquent, les connexions par le biais du réseau peuvent être propices à fournir de nouveaux produits sur le marché (Oxley et Sampson, 2004). À titre d'exemple, les relations avec les fournisseurs et les clients peuvent fournir des informations utiles à propos des opportunités et des menaces qui existent sur le marché (Uzzi, 1997). Cette approche de réseau aide les entreprises à discerner les besoins des clients et à positionner correctement leurs produits pour profiter des avantages commerciaux de l'innovation (Christensen et Bower, 1996). Dans le tableau 4 ci-après, nous présentons les trois facteurs desquels dépend l'innovation et qui ont été évoqués dans ce paragraphe.

**Tableau 4 : Les facteurs déterminants de l'innovation (Rothaermel et Hess, 2007)**

Le facteur relatif au niveau individuel	Le facteur relatif au niveau organisationnel	Le facteur relatif au niveau de réseau
Il s'agit des RH (Kianto <i>et al.</i> , 2017 ; Soo <i>et al.</i> , 2017), de leur motivation individuelle, des tâches et des influences des leaders et des collègues (Anderson <i>et al.</i> , 2014). ⇒ un capital humain plus autonome et plus créatif où l'innovation est générée de bas en haut - <i>bottom-up</i> (Schneider <i>et al.</i> , 2000).	Il désigne la bureaucratie qui vise un renouvellement stratégique (Poskela et Martinsuo, 2009). ⇒ le pouvoir est réparti selon la hiérarchie organisationnelle et les décisions sont prises de haut en bas - <i>top-down</i> (Damanpour, 1991).	L'innovation se trouve au niveau du réseau social (Guan <i>et al.</i> , 2015). ⇒ les réseaux sociaux sont pris en compte lors de l'étude des processus d'innovation de l'extérieur vers l'intérieur - <i>outside-in</i> .
La nécessité d'avoir des pratiques de GRH à forte implication (Li <i>et al.</i> , 2018a). ⇒ plus de valeur et de souplesse au capital humain (Martínez-Sánchez <i>et al.</i> , 2011) où leurs expertises et leurs connaissances exclusives seront exploitées (Shin <i>et al.</i> , 2016).	L'existence de la centralisation et de la formalisation (Knight <i>et al.</i> , 2018 ; Li <i>et al.</i> , 2018b). ⇒ la 1 <sup>ère</sup> : réduction des opportunités d'exprimer les idées et d'explorer les solutions alternatives (Keum et See, 2017) et suppression d'orientation d'apprentissage des individus (Hirst <i>et al.</i> , 2011). ⇒ la 2 <sup>ème</sup> : création d'un mécanisme coercitif qui impacte la liberté avec laquelle les employés peuvent apporter de nouvelles idées et adopter de nouveaux comportements (Eva <i>et al.</i> , 2017).	Les collaborations transfèrent le savoir-faire et les actifs d'une entreprise à une autre et donnent accès à des diffusions de connaissances où de nouvelles connaissances et informations circulent entre les entreprises (Ahuja, 2000). ⇒ les connexions par le biais du réseau peuvent être propices à fournir de nouveaux produits sur le marché (Oxley et Sampson, 2004).

En outre, les innovations peuvent dépendre de l'articulation de deux facteurs à la fois. Nous décrivons ci-dessous trois exemples pour cette articulation de facteurs :

- **Structure bureaucratique avec des pratiques de GRH à forte implication :** La structure bureaucratique, la prise de décision centralisée et les procédures de gestion formalisées ont démontré des effets sur la stabilité organisationnelle, les normes et l'efficacité opérationnelle (Magee et Galinsky, 2008). Les structures bureaucratiques peuvent fournir une direction claire pour les efforts collectifs et optimiser l'allocation des ressources pour l'innovation alors que les pratiques de GRH à forte implication peuvent aider à stimuler la créativité et la prise d'initiative des individus (Kesting et Ulhøi, 2010). Par conséquent, toutes les deux peuvent travailler en tandem pour améliorer l'invention et la commercialisation de l'innovation.
- **Structure bureaucratique et sensibilisation des réseaux sociaux :** La mesure dans laquelle les entreprises peuvent exploiter les connaissances externes dépend de leurs capacités à tirer parti du réseau et à réduire la protection au sein de ces entreprises-mêmes (Lichtenthaler *et al.*, 2010). Ainsi, ces entreprises doivent établir un mécanisme organisationnel formel qui crée des canaux de communication clairs pour déclencher les efforts de collaboration des membres du réseau et pour faciliter la diffusion des connaissances externes pour l'innovation (Kijkuit et Van Den Ende, 2007). Les entreprises à structures bureaucratiques ont tendance à renforcer elles-mêmes leurs structures de pouvoir car les individus ayant un pouvoir plus élevé tendent à posséder une plus grande confiance et à traiter les autres individus de manière plus instrumentale (Magee et Galinsky, 2008). De telles entreprises peuvent également opérer au-delà des limites organisationnelles lorsque les membres interagissent avec des parties externes et interfèrent avec les mécanismes d'échange établis dans les réseaux de collaboration.
- **Pratiques de GRH à forte implication en interaction avec les réseaux sociaux :** Nous soutenons que les entreprises dotées de pratiques de GRH endogènes à forte implication peuvent mieux absorber et traduire les ressources externes pour une utilisation interne dans le processus d'invention. Par conséquent, disposer des pratiques de GRH à forte implication peut faciliter la mobilisation et l'assimilation des ressources au-delà des frontières organisationnelles. Plus précisément, la synergie entre les pratiques de GRH à forte implication et les réseaux sociaux contribuera à la fois aux étapes de l'invention et de la commercialisation de l'innovation. Avec des pratiques de GRH à forte implication, les entreprises peuvent développer des liens plus nombreux

et plus forts entre les fonctions, les unités commerciales et les partenaires (Kang *et al.*, 2007) ; ce qui est propice à la collaboration avec des alliances externes pour produire et pour distribuer efficacement de nouveaux produits.

Dans ce qui suit, nous présentons le tableau 5 dans lequel nous mettons l'accent sur des exemples d'articulations qui puissent exister entre les différents facteurs qui déterminent l'innovation que nous venons d'évoquer ci-haut.

**Tableau 5 : Exemples d'articulations entre les facteurs déterminants de l'innovation**

<b>Structure bureaucratique avec des pratiques de GRH à forte implication</b>	<b>Structure bureaucratique et sensibilisation des réseaux sociaux</b>	<b>Pratiques de GRH à forte implication en interaction avec les réseaux sociaux</b>
Stabilité organisationnelle et efficacité opérationnelle (Magee et Galinsky, 2008).	Capacités à tirer parti du réseau (Lichtenthaler <i>et al.</i> , 2010).	Développement des liens plus nombreux et plus forts entre les fonctions, les unités commerciales et les partenaires (Kang <i>et al.</i> , 2007).
Optimisation de l'allocation des ressources pour l'innovation et stimulation de la créativité et de la prise d'initiative des individus (Kesting et Ulhøi, 2010).	Création des canaux de communication clairs pour déclencher les efforts de collaboration des membres du réseau et pour faciliter la diffusion des connaissances externes pour l'innovation (Kijkuit et van den Ende, 2007).	Collaboration avec des alliances externes en vue de produire et de distribuer efficacement de nouveaux produits.

#### **1.1.4. Créativité, invention et commercialisation : des notions proches de l'innovation**

La notion d'innovation est un concept - à la fois pluridisciplinaire et polysémique - qui est proche d'autres notions tels que le changement, la créativité, l'invention ou encore l'entrepreneuriat (Leymarie, 2003). Ainsi, nous faisons la distinction entre plusieurs notions qui lui sont proches et qui sont les plus citées. Nous parlons alors de créativité, d'invention et de commercialisation.

Tout d'abord, Schumpeter (1942) a souligné le rôle essentiel que joue l'innovation dans la production d'une créativité destructive et subséquemment dans la croissance économique. Cette dernière est certainement porteuse de création à travers le changement technique des produits et des relations humaines. Mais, elle est aussi destructrice dans ce qu'elle engendre de phénomènes de substitution tout en faisant disparaître des produits existants, détruisant des parts de marchés établies, rendant obsolètes certaines compétences, supprimant des emplois et délayant l'ordre établi. De toute façon, la créativité est la phase précédente au processus

d'innovation (West et Farr, 1990). Plus précisément, l'innovation est entretenue à partir de la créativité (Woodman *et al.*, 1993).

Ultérieurement, plusieurs recherches (Alter, 2002 ; West, 2002) ont affirmé que créativité et innovation n'ont pas le même objet. La première permet la création d'idées, tandis que la deuxième les met en œuvre et les diffuse. Ces deux concepts se distinguent par leur lieu d'apparition. La créativité est principalement produite par des individus ou par des groupes restreints, alors que l'innovation est un processus organisationnel dont le succès dépend des facteurs internes et externes de l'entreprise (nous venons de les décrire dans la partie précédente). D'ailleurs, les idées sont susceptibles de provenir de la part des acteurs de l'entreprise et de ses partenaires externes (Zhou et Shalley, 2011). En se basant sur leur étude concernant des employés chinois de diverses industries, Yao *et al.* (2010) ont montré que la créativité est liée au comportement d'innovation. Pour ces chercheurs, la créativité est l'une des exigences vitales pour apporter une nouvelle réflexion. Selon Montag *et al.* (2012), la créativité est une caractéristique individuelle comprenant une série d'étapes (la définition du problème, la préparation/la collecte d'information, la production/l'évaluation des idées, etc.), tandis que l'innovation est généralement considérée comme une activité de l'ensemble de l'organisation représentant le résultat d'un effort collectif créatif. En résumé, l'innovation implique un passage à l'action, contrairement à la créativité qui se déroule dans une logique réflexive (Mumford *et al.*, 2002).

En revanche, Anderson *et al.* (2014) ont suggéré la présence de deux étapes d'innovation : l'invention et la commercialisation. Selon ces chercheurs, l'invention est définie comme étant le processus, les résultats et les tentatives des produits pour développer, pour introduire de nouvelles façons et pour améliorer les manières de faire. Il convient de noter que l'invention englobe à la fois la génération d'idées (créativité) et leur conversion en de nouvelles façons de faire (mise en œuvre). À titre d'exemples, nous citons les propriétés intellectuelles et les nouveaux produits. Quant à la commercialisation, elle se rapporte à la diffusion de l'innovation (Hansen et Wakonen, 1997) ou aux ventes et bénéfices tirés par le biais de nouveaux produits et services (Mueller *et al.*, 2013). Nous citons comme exemples les nouveaux produits qui sont vendus avec succès et les revenus générés par ces produits.

Alors, l'invention consiste à explorer de nouveaux produits, tandis que la commercialisation implique l'exploitation de ces produits pour des fins de profit. Ce fait peut impliquer d'autres fonctions de production et d'administration (Crossan et Apaydin, 2010).

Nous présentons dans le tableau 6 les notions proches du processus de l'innovation.

**Tableau 6 : Les notions proches du processus d'innovation**

Créativité	Invention	Commercialisation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• c'est la phase précédente à l'innovation (West et Farr, 1990).</li> <li>• elle permet la création d'idées et elle est produite par des individus ou par des groupes restreints (Alter, 2002 ; West, 2002).</li> <li>• c'est une caractéristique individuelle (Montag <i>et al.</i>, 2012).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elle englobe la génération d'idées (créativité) et leur conversion en de nouvelles façons de faire (mise en oeuvre) (Anderson <i>et al.</i>, 2014).</li> <li>⇒ les propriétés intellectuelles et les nouveaux produits.</li> <li>• elle concerne l'exploration (Crossan et Apaydin, 2010).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elle se réfère à la diffusion de l'innovation (Hansen et Wakonen, 1997) ou aux ventes et bénéfices tirés par le biais de nouveaux produits et services (Mueller <i>et al.</i>, 2013).</li> <li>⇒ les nouveaux produits vendus avec succès et les revenus générés par ces produits.</li> <li>• elle concerne l'exploitation (Crossan et Apaydin, 2010).</li> </ul>

Dans cette section, nous avons pu présenter les différentes définitions du concept de l'innovation parmi lesquelles nous avons retenu celle de Damanpour et Evan (1984). Pour ces chercheurs, l'innovation consiste à générer, à développer et à mettre en œuvre de nouvelles idées ou de nouveaux comportements. Aussi, nous avons fait la distinction entre les diverses formes que peut avoir l'innovation (technologique, organisationnelle, de produit, de procédé et sociale). En plus, nous avons traité la R&D qui, pour plusieurs chercheurs est une condition nécessaire pour que les entreprises puissent innover. Pourtant, plusieurs PE ne se livrent pas aux activités de R&D dans le sens formel du terme par faute de ressources et essaient de trouver des moyens alternatifs pour innover (CIS, 2012).

Ensuite, nous avons discuté les deux modes (*STI* et *DUI*) à travers lesquels se réalise le processus d'innovation (Jensen *et al.*, 2007). Puis, nous avons décrit les trois types sous lesquels l'innovation peut exister au sein des entreprises : radicale, incrémentale et combinatoire (Meier, 2015). Également, nous avons détaillé les facteurs desquels dépendent les activités d'innovation au sein des entreprises et qui peuvent dériver de trois niveaux : individuel, organisationnel et de réseau (Rothaermel et Hess, 2007). Enfin, nous avons clôturé cette section tout en introduisant les notions qui sont proches de l'innovation : la créativité, l'invention et la commercialisation.

Tel décrit précédemment, l'objectif de notre recherche est de décrire le management des compétences dans les PME innovantes. Par conséquent, nous discutons, dans ce qui suit, le contexte des PME innovantes que nous avons choisi pour notre recherche.



## **1.2. Les PME innovantes comme champ d'investigation**

Dans toutes les économies, il n'y a plus de doute sur la contribution des PME à la création des richesses. Les PME occupent plus de 90% du tissu économique dans le monde entier. Dans cette section, nous présentons les définitions et les spécificités des PME tout en mettant l'accent sur leur importance (1.2.1). Puis, nous discutons les caractéristiques des PME innovantes (1.2.2) pour ensuite, souligner une caractéristique qui joue un rôle important pour l'innovation des PME et qui est celle du propriétaire-dirigeant (1.2.3).

### **1.2.1. PME : importance, définitions et spécificités**

Depuis quelques années, les PME font l'objet d'un regard plus nuancé et plus approfondi (Heneman *et al.*, 2000). Elles jouent un rôle fondamental dans la constitution du système économique par leur contribution en matière d'innovation, de création d'emplois et de développement local, qu'elles soient en phase de démarrage ou en phase de développement (Razouk et Bayad, 2010). Par ailleurs, les PME les plus dynamiques sont celles qui sont « en croissance » et qui constituent les plus importants contributeurs à la vitalité économique (Lee et Drever, 2014). Pour le reste, le choix d'une définition précise d'une PME a toujours été complexe et ce concept a suscité de nombreux débats (D'Amboise et Muldowney, 1988). Ainsi, les PME présentent plusieurs spécificités et plusieurs facteurs sont pris en considération par chaque pays lors de leur définition.

La Commission Européenne (2003) stipule que le terme PME s'applique uniquement aux entreprises de moins de 250 employés avec deux autres critères au choix : un chiffre d'affaires qui ne doit pas dépasser 50 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)<sup>16</sup>. Au Canada, la définition officielle d'une PME inclut les entreprises de moins de 500 employés. Une entreprise de 1 à 4 employés est considérée comme une micro-entreprise, celle de 5 à 99 employés comme une PE et celle entre 100 et 499 employés comme une ME (Industrie Canada, 2013).

Quant au Liban, le Ministère de l'Économie et du Commerce (2014) classe les PME comme suit<sup>17</sup> (Tableau 7) :

---

<sup>16</sup> <https://op.europa.eu/fr/publication-detail/-/publication/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1>

<sup>17</sup> [http://www.economy.gov.lb/public/uploads/files/7182\\_7056\\_4986.pdf](http://www.economy.gov.lb/public/uploads/files/7182_7056_4986.pdf)

**Tableau 7 : Classification des PME au Liban**

Critère	Micro entreprise	PE	ME
Nombre d'effectifs	≤10	entre 10 et 49 employés	entre 50 à 99 employés
Chiffre d'affaires	=500 millions de livres libanaises <sup>18</sup>	>5 milliards de livres libanaises <sup>19</sup>	<25 milliards de livres libanaises <sup>20</sup>

Pour notre travail de recherche, nous avons retenu la définition du Ministère de l'Économie et du Commerce pour la sélection des PME libanaises que nous avons étudiées.

En nous référant aux travaux de De Boislandelle (2015), il semble acquis que la PME comme champ, outil et objet d'analyse n'est pas une catégorie homogène. Elle n'en demeure pas moins une appellation commode. De ce fait, les PME ne peuvent pas être considérées comme étant les embryons des GE. Au contraire, elles ont leurs propres spécificités susceptibles d'être étudiées. Selon Burke (2011), la communauté scientifique accorde un grand intérêt à l'étude d'une PME puisqu'elle se distingue de la GE. Il s'agit souvent de jeunes entreprises, dont la structure est moins formelle et moins complexe et présentant une distance hiérarchique plus courte entre les individus.

De l'autre côté, Mintzberg (1982) conclut dans ses travaux qu'au fur et à mesure que l'entreprise croît, les niveaux organisationnels augmentent et le travail devient plus spécialisé. À ce titre, Kalika (1987) affirme dans son étude sur la structure des entreprises que plus l'entreprise est petite, plus les décisions seront centralisées chez le propriétaire-dirigeant alors que les procédés seront moins formalisés. Ainsi, la taille de l'entreprise et le rôle important du propriétaire-dirigeant ont un impact sur sa structure. Dans ce sens, Mintzberg (1982) suggère que la ligne hiérarchique, dans la structure simple, est presque inexistante. Il en va de même dans les structures adhocrates. Cette caractéristique donne à la PME une forte proximité entre le sommet stratégique et le centre opérationnel. En général, les PME présentent une structure simple, centralisée qui possède un nombre limité de RH et de ressources financières.

Nous ajoutons aux facteurs que nous venons de citer ci-dessus le système d'information où les réseaux informationnels riches qui agissent positivement sur les opportunités que les PME peuvent saisir tout en leur assurant des informations essentielles pour compléter leurs ressources effectives ou potentielles (Julien, 1996). À ce titre, Mintzberg (1982) montre que, dans une PME, l'information véhicule souvent d'une manière informelle à travers le dialogue

<sup>18</sup> 500.000.000 L.L. = 2.892.351,2 EUR

<sup>19</sup> 5.000.000.000 L.L. = 2.892.351.242,2 EUR

<sup>20</sup> 25.000.000.000 L.L. = 14.461.756,211 EUR

et le contact direct. Ce sont les meilleures pratiques pour le dirigeant afin d'exercer le contrôle à l'interne et à l'externe de l'entreprise. De ce fait, Boutary *et al.* (2016) trouvent que la dimension relationnelle est plus importante que la dimension organisationnelle dans une PME.

Le tableau ci-après présente les spécificités des PME (Tableau 8).

**Tableau 8 : Spécificités des PME**

Auteur (année)	Spécificités
D'Amboise et Garand (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- des pratiques de gestion moins développées et moins formalisées ;</li> <li>- une fonction RH fortement centralisée autour du propriétaire-dirigeant avec des difficultés de délégation ;</li> <li>- peu de ressources financières matérielles et humaines ;</li> <li>- un manque global d'expertise dans les méthodes et dans les techniques de GRH.</li> </ul>
Pichault et Nizet (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- un faible degré d'explication des processus RH et de la stratégie.</li> </ul>
Julien (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- une petite taille avec une gestion centralisée autour du dirigeant ;</li> <li>- une faible spécialisation des tâches compte tenu de la taille de l'effectif. La polyvalence est donc exigée et nous trouvons le dirigeant au contrôle de diverses fonctions ;</li> <li>- des systèmes d'information informels et simples à cause du faible nombre d'échelons hiérarchiques. Ainsi, le dirigeant privilégie de plus les échanges oraux et les contacts directs avec les membres de l'entreprise et les partenaires externes ;</li> <li>- un caractère flexible et réactif des décisions prises par le dirigeant et qui vont de pair avec sa vision à CT.</li> </ul>
Torrès et Plane (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le rôle clé du dirigeant et sa relative solitude face aux décisions stratégiques.</li> </ul>
Torrès et Enrico (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- un mode de gestion informel et peu structuré en raison de leur configuration spatiale concentrée ;</li> <li>- une polyvalence qui se développe par le biais des nombreux contacts existants entre les membres de l'entreprise et la résolution des difficultés auxquelles ils font quotidiennement face dans leur travail.</li> </ul>

### 1.2.2. Les caractéristiques des PME innovantes

Depuis fort longtemps, la plupart des entreprises ont pris conscience de la nécessité d'innover. D'ailleurs, l'innovation a su trouver sa place dans la stratégie des PME (Messeghem et Sammut, 2011). Aujourd'hui, l'innovation se trouve « partout » et a touché toutes les sphères de leurs activités. Après avoir constaté et admis son importance, se pose la question du « comment faire pour innover avec succès ? ». En outre, nous constatons que les dirigeants et les conseillers des PME sont à la recherche active de facteurs plus pertinents afin d'accroître leur efficacité. Or, les spécificités distinctives des PME font que leurs pratiques d'innovation sont spécifiques et, conséquemment, les leviers qui permettent de développer leurs capacités d'innovation le sont eux aussi (St-Pierre *et al.*, 2013).

Ayerbe (2006), dans ses travaux, a étudié l'innovation au sein des PME avec ses deux formes (organisationnelle et technologique) et a mis l'accent sur l'existence des interactions

entre elles. Selon Bellon (1994), les PME présentent des caractéristiques contradictoires envers le concept de l'innovation. D'une part, elles diffèrent des GE par leur flexibilité interne et aptitude à réagir, par leur souplesse dans leur communication interne et par leur rapidité dans les prises de décisions et l'ajustement aux évolutions de la demande (Hedlund, 1994). D'ailleurs, l'avantage de flexibilité que les PME innovantes détiennent est lié à leur taille réduite en matière d'effectifs (Dodgson, 2000) et à leur structure organisationnelle moins formelle, voire moins bureaucratique (Scherer, 1991). D'autre part, elles sont supposées ne pas détenir les ressources et compétences internes, surtout humaines et financières nécessaires pour les projets d'innovation. Cependant, les critères des entreprises innovantes sont différents de celles qui sont traditionnelles (Hedlund, 1994). Alors que l'entreprise traditionnelle a une forme orientée vers des objectifs rationnels et appropriée à un environnement stable, l'entreprise innovante possède une forme convenable aux changements de conditions et de problèmes et à l'imprévisibilité de l'action.

Après avoir fait la distinction entre les PME et GE quant au sujet de l'innovation, il nous semble important de présenter les différentes caractéristiques qui distinguent les PME innovantes de celles qui ne le sont pas. Ainsi, nous décrivons ces caractéristiques dans le tableau 9 ci-après.

**Tableau 9 : Caractéristiques des PME innovantes**

Auteur (année)	Caractéristiques
Albert (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- elles opèrent dans des secteurs d'activité très instables (l'électronique, l'informatique et les télécommunications) ;</li> <li>- elles ont des dépenses importantes en R&amp;D ;</li> <li>- elles bouleversent l'équilibre du marché en introduisant des innovations que ce soit par la modification de la demande ou par la création de nouveaux marchés ;</li> <li>- elles nécessitent des besoins et des modes de financement spécifiques ;</li> <li>- elles requièrent des investissements trop élevés par rapport à leurs activités.</li> </ul>
Harrt et Milstein (2003)	Les PME innovantes sont susceptibles de durer au fil du temps plus que celles qui ne le sont pas.
Julien et Carrier (2005) Scozzi <i>et al.</i> (2005)	Les PME innovantes ont une flexibilité qui améliore leur capacité d'innovation vu qu'elle leur confère une plus grande rapidité de réaction et d'adaptation aux changements externes.
Slaouti (2011, p. 114)	« Les termes 'PME innovantes' se référeront aux PME qui poursuivent une démarche délibérée afin de fabriquer de nouveaux produits ou d'améliorer leurs produits actuels ou de modifier leurs processus de gestion (production, marketing, organisationnel...) afin d'améliorer sensiblement l'efficacité de leurs activités ».

Dans notre travail de recherche, nous avons retenu la définition citée par Slaouti (2011) qui, selon nous, a pris en considération les formes d'innovation (produits, commercialisation, mode d'organisation, etc.) ainsi que deux parmi ses trois types (incrémentale et radicale) qui puissent avoir lieu. À notre avis, la flexibilité par laquelle ce type d'entreprises est caractérisé

lui permet de répondre aux exigences du marché tout en fournissant plusieurs formes d'innovation qui pourraient être soit radicales soit incrémentales.

Dans leurs projets d'innovation, les PME doivent utiliser de nombreuses ressources qui sont de nature différente (Freel, 2003 ; Becheikh *et al.*, 2006b). Nous passons dans ce qui suit à une description détaillée des différentes ressources que les PME innovantes possèdent et qui assurent leur compétitivité et leur survie sur le marché :

#### **A. Les ressources financières**

Plusieurs travaux (Becheikh *et al.*, 2006b ; Fadil et St-Pierre, 2016) affirment que l'autonomie financière d'une PME contribue positivement et significativement à sa capacité d'innovation. Par contre, l'insuffisance des ressources financières désavantage les PME par rapport aux GE (Julien et Carrier, 2005) et elle 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). Les PME peuvent donc rencontrer différentes difficultés à réussir ou à réaliser leur développement faute d'un accès limité au financement (Dietsch et Mahieux, 2014 ; Lee et Drever, 2014). Alors, l'efficacité d'une PME dépend des moyens de financement accessibles qui lui permettent de financer ses besoins en investissement et en exploitation, d'étendre son activité, de développer de nouveaux produits et d'investir dans de nouveaux sites de production (Zeamari et Oudgou, 2015). Par conséquent, ces carences financières peuvent expliquer le manque que les PME peuvent avoir au sujet des ressources technologiques et la réduction de leurs investissements en R&D.

#### **B. Les ressources externes**

Quant aux collaborations des PME - dans une perspective d'innovation - avec des acteurs externes, les études se sont contrastées. D'un côté, les études de Nieto et Santamaria (2007) montrent que les collaborateurs externes constituent des sources d'information et de nouvelles idées et donnent accès aux PME à la variété des inputs qu'exige l'innovation tout en favorisant le transfert des savoirs et savoir-faire. Ces relations sont particulièrement importantes puisqu'elles permettent aux PME de bénéficier de ressources supplémentaires (Brunswicker et Vanhaverbeke, 2015) ou encore de pallier l'incertitude (Roger, 2004). Miller *et al.* (2007) ont prouvé que la recherche et le transfert des connaissances entre les divisions d'une entreprise diversifiée peuvent favoriser l'innovation.

À ce titre, les études de Kaminski *et al.* (2008) démontrent que, dans les PME, la coopération avec les consommateurs et les fournisseurs est davantage porteuse d'innovation que celle avec les concurrents et les concurrents. McDonough *et al.* (2006) ont montré l'importance des réseaux sociaux et du capital social pour le développement des produits d'une organisation internationale. Pour ces auteurs, ces deux facteurs sont vitaux pour l'innovation puisqu'elles accèdent aux connaissances. Par conséquent, l'accès à des ressources supplémentaires va sûrement contribuer à la poursuite de la R&D, au développement et à la fabrication d'un nouveau produit et à sa commercialisation en maintenant toutefois le management de l'innovation (Löfsten et Lindelöf, 2005).

D'autre part, des études plus générales (St-Pierre *et al.*, 2013) montrent que les PME sont moins sujettes que les GE à associer des partenaires externes à leurs projets d'innovation même dans le cas où elles devraient le faire davantage puisqu'elles disposent de ressources restreintes pour innover (Lasagni, 2012). Dans ce sens, des auteurs (Hewitt-Dundas, 2006 ; Buse *et al.*, 2010) ont mis l'accent sur les difficultés que les PME innovantes rencontrent pour trouver des partenaires externes qui acceptent de collaborer dans le cadre de l'innovation. L'absence de mise en œuvre d'une telle stratégie peut donc freiner le processus d'innovation des PME puisqu'elles seront incapables de trouver des ressources supplémentaires. Pour leur part, Hilmersson et Hilmersson (2021) ont montré que les PME qui accèdent aux ressources et aux capacités de leurs réseaux externes peuvent compenser la responsabilité d'un démarrage tardif à l'innovation. En outre, ces auteurs soutiennent l'idée que l'accès aux ressources et aux capacités d'autrui est une stratégie plus durable que de chercher à les développer en interne et peut être plus rapide.

### **C. Les ressources technologiques**

La présence d'équipements et de technologies dans la PME contribue positivement à sa capacité d'innovation ainsi qu'à sa performance (Becheikh *et al.*, 2006a). D'ailleurs, le modèle économique des PME se concentre souvent sur sa réceptivité à saisir des opportunités associées aux changements fondamentaux de la technologie ou du marché (Lee *et al.*, 2012). En outre, les entreprises qui utilisent de nouvelles technologies ou adaptent leurs technologies actuelles sont mieux armées pour innover (Santamaria *et al.*, 2009).

Dans le Manuel d'Oslo, l'OCDE (2005) identifie la diversité des sources d'information comme un des facteurs facilitateurs de l'innovation. 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). Cependant, le manque d'informations dont souffrent parfois les PME innovantes peut aussi bien porter sur la technologie que sur le marché (Freel, 2000 ; Madrid-Guijarro *et al.*, 2009). En conséquence, ce manque d'informations peut constituer un handicap pour ces PME dans leur saisie de nouvelles opportunités sur le marché.

#### **D. Les ressources humaines**

Parmi les ressources des PME innovantes, nous citons aussi les RH. Parfois, ces PME trouvent des faiblesses en matière de RH, ce qui est dû à un obstacle de taille. Dans ce cadre, nous citons les faiblesses suivantes :

- le manque de formation et/ou de qualifications des collaborateurs qui travaillent au sein de ce type de structures (Maldonado-Guzmán *et al.*, 2017) ;
- l'attitude adoptée par les managers à l'égard du risque et du changement (Maldonado-Guzmán *et al.*, 2017) ;
- le manque d'expertise des collaborateurs (Hewitt-Dundas, 2006) ;
- la définition floue des rôles et des tâches des collaborateurs (Strobel et Kratzer, 2017) ;
- le manque de temps des collaborateurs et la charge de travail élevée (Larsen et Lewis, 2007) ;
- le faible nombre de collaborateurs (Tourigny et Le, 2004) ;
- le manque d'incitation qui vise à stimuler les collaborateurs (Vermeulen, 2005).

D'ailleurs, la présence d'un personnel compétent (Freel, 2003 ; Becheikh *et al.*, 2006a) - possédant une formation de niveau supérieur et beaucoup d'expérience - est un facteur explicatif de la bonne performance en innovation (Julien et Carrier, 2005). Subséquemment, les RH peuvent favoriser ou freiner les projets d'innovation au sein des PME.

Nous concluons que pour des fins d'innovation, les PME doivent avoir recours à plusieurs ressources : financières, externes, technologiques et humaines. Ces ressources sont responsables aussi d'assurer la survie et la compétitivité de ces entreprises sur le marché.

#### **1.2.3. L'innovation en PME : quel rôle pour le propriétaire-dirigeant ?**

« *L'innovation quelle qu'elle soit est développée par des personnes, qu'il convient de gérer au mieux* » (Defélix, 2014, p. 234). Pour Defélix, les RH jouent un rôle majeur dans le

processus d'innovation bien qu'il ait insisté sur la nécessité de les aligner avec les stratégies d'innovation. Nombreuses sont les recherches qui ont confirmé ce constat, mais elles se sont essentiellement focalisées sur les GE (Laursen et Foss, 2014 ; Defélix *et al.*, 2015). Cependant, peu de travaux se sont intéressés au contexte spécifique de la PME (Corbett-Etchevers *et al.*, 2013) où le propriétaire-dirigeant joue un rôle central (Torrès et Enrico, 2014).

Par ailleurs, la PME est caractérisée par la centralisation de la plupart des décisions chez le propriétaire-dirigeant qui donne la priorité aux différentes tâches opérationnelles. En conséquence, les décisions sont, dans la plupart du temps, prises pour le CT. D'après Duchéneaut (1997), plus de 70% des propriétaires-dirigeants des PME considèrent l'intuition très importante dans la prise de décision et la préfèrent à la prévision. Selon cet auteur, le propriétaire-dirigeant tient à remplir toutes les fonctions, souhaite garder le contrôle complet, accepte rarement de déléguer les responsabilités et finalement prend les décisions en s'appuyant sur son intuition.

Quand nous parlons du propriétaire-dirigeant innovateur, il nous semble nécessaire de mettre l'accent sur toutes les variables relatives de son rôle dans la PME tels son pouvoir, son profil, ses valeurs, sa vision, ses caractéristiques, ses compétences, son éducation, son expérience, etc. Dès le début des années 1990, les chercheurs (Rothwell et Dodgson, 1991) ont constaté le rôle central du propriétaire-dirigeant et de son équipe de direction dans l'innovation des PME. Ainsi, plusieurs chercheurs (Terziovski, 2010 ; Whittaker *et al.*, 2016) ont accordé une attention particulière au propriétaire-dirigeant d'une PME qui se trouve au cœur de la dynamique d'innovation. Selon Terziovski (2010), la capacité qu'a le propriétaire-dirigeant à préparer, à formaliser et à diffuser dans l'entreprise une stratégie pour l'innovation joue un rôle important.

Tout d'abord, l'importance de son rôle dans l'innovation découle de sa position dans l'entreprise en ce qui concerne la manière dont il prend les décisions, alloue les ressources, définit les priorités, contrôle les coûts et les dépenses et filtre les idées (Leiva *et al.*, 2011). De surcroît, plusieurs études montrent que la vision stratégique du dirigeant, ses valeurs personnelles, sa capacité à prendre des décisions, la structure familiale ou non familiale de l'entreprise sont des facteurs déterminants pour une PME (Bughin et Colot, 2008 ; Arrègle et Mari, 2010). À travers sa vision stratégique, le dirigeant est souvent à l'origine de l'introduction de l'innovation au sein de la PME qu'il gère (Teirlinck et Spithoven, 2013). Dans ce sens, Julien et Carrier (2005) soulignent que la capacité d'innovation des PME est fortement



influencée par la volonté de son propriétaire-dirigeant de se distinguer de la concurrence grâce à des produits, des procédés ou des services nouveaux ou améliorés.

En outre, plusieurs caractéristiques personnelles et compétences du propriétaire-dirigeant peuvent favoriser son adoption de l'innovation (Fitjar *et al.*, 2013). Nous citons, à titre d'exemples, ses capacités en leadership (Vargas, 2015), sa capacité à prendre des risques (Baron et Tang, 2011), son degré de créativité (Storper et Scott, 2009), sa capacité à identifier les opportunités à saisir et les menaces et son fort degré d'ouverture sur l'environnement externe (Gronum *et al.*, 2012). Dans leur étude concernant les différents types d'entrepreneurs, Messeghem et Sammut (2011) parlent d'entrepreneur innovant afin de qualifier un individu qui poursuit des opportunités pour réaliser de nouvelles combinaisons.

Également, d'autres caractéristiques chez le propriétaire-dirigeant sont importantes pour être étudiées, dans le cadre de l'innovation. Quelques auteurs ont mis l'accent sur son niveau de scolarisation pour des projets innovants (Gimmon et Levie, 2010), d'autres pointent sa formation et son expérience pour un management plus efficace de son entreprise (Romijn et Albaladejo, 2002). D'ailleurs, lorsque le propriétaire-dirigeant dispose d'un niveau d'éducation élevé, il aura davantage la capacité d'analyser son environnement, de prendre des risques et d'introduire des changements au sein de son entreprise (Curado *et al.*, 2018). En fait, Smith *et al.* (2005) ont montré, dans leurs travaux, l'existence d'une corrélation positive entre le niveau d'éducation des propriétaires-dirigeants et leur réceptivité aux nouvelles idées et à l'innovation.

Outre cela, plusieurs recherches sur les PME (Monnoyer-Longé, 2002 ; Pelletier et Moreau, 2008) ont souligné l'importance qu'a le propriétaire-dirigeant dans son choix en matière de technologies de l'information. Ainsi, la formation et l'attitude proactive des dirigeants face aux évolutions technologiques expliquent l'implication intense de la direction dans la conduite des innovations technologiques. Des études ont montré que les PE qui emploient des cadres qui participent à des formations et qui sont prêts à changer sont plus susceptibles d'innover (McGuirk *et al.*, 2015).

De surcroît, des chercheurs (Bayad *et al.*, 2014 ; Torrès et Enrico, 2014 ; De Boislandelle, 2015) ont affirmé que la GRH est fortement influencée par le dirigeant. Tout d'abord, les caractéristiques personnelles du dirigeant jouent un rôle clé en matière de GRH (Galang et Osman, 2013). Ces auteurs ont notamment mis l'accent sur l'importance de ses

compétences, de sa vision stratégique ainsi que de son réseau. Également, sa capacité à s'approprier et à intégrer de nouveaux savoirs et informations est essentielle dans le développement et dans la construction des compétences collectives de l'entreprise (Aldebert et Loufrani, 2010).

Cependant, certains dirigeants de PME considèrent les RH comme une source de coûts (Mayson et Barrett, 2006). Ainsi, la difficulté à mettre en place et à pérenniser un programme de GRH provient souvent du dirigeant lui-même qui, d'habitude, doit traiter les problèmes de RH en face à face (Razouk et Bayad, 2010). Nous mettons l'accent, dans le chapitre 2, sur le lien qui existe entre le propriétaire-dirigeant et les pratiques de GRH.

Dans cette section, nous avons fait appel à plusieurs courants qui ont traité le domaine des PME. Par conséquent, nous avons discuté l'importance d'une PME à travers le rôle qu'elle joue dans sa contribution à la création des richesses dans les économies du pays. Aussi, nous avons passé en revue les définitions et les spécificités des PME. Également, nous avons présenté la définition que nous avons retenue pour notre travail de recherche et qui est celle du Ministère de l'Économie et du Commerce. Celle-ci considère la PME comme étant un établissement dont le nombre d'effectifs est entre 10 et 99 et le chiffre d'affaires annuel se trouve entre 500 millions et 25 milliards de livres libanaises. Cette définition nous a parue applicable pour la sélection des cas que nous souhaitons étudier.

Ensuite, nous avons souligné l'importance des PME innovantes et les caractéristiques qu'elles présentent et qui les différencient des GE et de celles qui sont traditionnelles (taille, mode de gestion, chiffre d'affaires, système d'information et rôle du propriétaire-dirigeant). Puis, nous avons détaillé les différentes ressources des PME innovantes et dont les RH font partie. Ces derniers favorisent donc les projets d'innovation au sein d'une PME. En parlant des RH, nous ne pouvons pas ne pas réfléchir au sujet d'un personnel compétent qui peut contribuer aux activités d'innovation d'une entreprise. Par conséquent, nous mettons l'accent dans la prochaine section sur les compétences et l'importance qu'elles peuvent avoir pour l'innovation.

### **1.3. Compétence : quelle importance pour l'innovation ?**

Avant d'être une affaire de moyens financiers, l'innovation est une affaire d'hommes et de femmes à gérer. Ainsi, la dimension humaine de l'innovation est généralement reconnue. En effet, innover consiste pour une entreprise en la réussite de la mise en œuvre d'une nouvelle offre sur le marché. Pour y parvenir, ce sont bien les salariés qui améliorent les produits,

changent la relation de service et/ou font évoluer l'entreprise. À ce titre, Rammer *et al.* (2009) soulignent qu'en PME, les collaborateurs soutiennent le dirigeant pour innover tout en faisant partie des principales ressources disponibles. De ce fait, le management stratégique a établi l'importance du capital humain et de l'apprentissage dans l'innovation comme facteurs de compétitivité des entreprises (Hatch et Dyer, 2004).

McGuirk *et al.* (2015) introduisent le concept de capital humain innovateur qui, selon eux, est un levier d'innovation dans les PME. Pour ces chercheurs, les PE qui possèdent un capital humain innovateur sont plus susceptibles de s'engager dans les innovations de services, de produits et/ou de processus. Toner (2011) souligne le rôle de ce capital humain dans la génération, l'adoption et la diffusion des changements techniques et organisationnels, vu que la plupart des innovations au niveau de l'entreprise sont incrémentales.

En général, la performance et la croissance d'une entreprise sont positivement liées à la qualité du capital humain et à l'investissement de l'entreprise dans celui-ci (Santos-Rodrigues *et al.*, 2010). Plusieurs études menées se sont penchées sur les caractéristiques personnelles des collaborateurs qui agissent comme de véritables leviers pour la réussite des projets d'innovation au sein des entreprises. Quelques-unes ont étudié leurs attitudes face à l'innovation (Freel, 2005), d'autres ont mis l'accent sur leur niveau d'éducation (Keizer *et al.*, 2002 ; Schiuma et Lerro, 2008) ainsi que sur leurs expériences professionnelles précédentes (Romijn et Albaladejo, 2002 ; Becheikh *et al.*, 2006a).

À ce titre, des études ont montré que les personnes qui sont mieux éduquées ont une productivité supérieure par rapport à celles non éduquées (Santos-Rodrigues *et al.*, 2010). Dans leurs recherches, Coronado *et al.* (2008) trouvent que le niveau de qualification des employés, la taille de l'entreprise et la capacité d'innovation sont significativement et positivement corrélés. En résumé, le capital humain joue un rôle essentiel dans l'innovation (Defélix, 2014), tout en offrant un avantage concurrentiel aux entreprises en matière d'expertise, de volonté de travailler et de compétences (Hewitt-Dundas, 2006).

Aujourd'hui, le succès et l'innovation des entreprises dépendent de plus en plus de ses ressources intangibles qui comprennent entre autres, l'attitude, les connaissances et les compétences du capital humain. Nous trouvons alors une demande élevée de capital humain qualifié et compétent simultanément avec l'augmentation du taux de changement technologique (Piva *et al.*, 2005). Par conséquent, ce capital humain sera en mesure d'intégrer

de nouvelles techniques ou d'améliorer celles dont l'entreprise dispose déjà (Loilier et Tellier, 2013). Il est donc impératif que tous les membres de l'entreprise aient les compétences et la motivation nécessaires pour accompagner tout type de changement (Paton et McCalman, 2000). Nous parlons alors des compétences qu'il ne faut pas ignorer au regard de l'innovation (Romijn et Albaladejo, 2002). À ce titre, Aubret *et al.* (2005) affirment que les compétences et les connaissances sont indispensables aux entreprises qui souhaitent s'engager dans des stratégies d'innovation.

Dans cette section, nous présentons et définissons ce qu'est la compétence (1.3.1) pour ensuite décrire ses différents typologies et niveaux (1.3.2). Nous enchaînons à la fin pour discuter l'articulation qui puisse se trouver entre tous ces niveaux par une approche multi-niveaux (1.3.3).

### **1.3.1. Compétence : présentation et définitions**

Le concept de compétence a émergé tout au long du XX<sup>e</sup> siècle, en accordant de l'importance aux marchés du travail et aux institutions (législation du travail, systèmes éducatifs ou systèmes de relations industrielles) qui permettent d'accompagner la croissance des économies et les changements sociétaux. Nous trouvons une réussite de ce concept de plus en plus dans presque tous les domaines : la linguistique, la psychologie du travail, l'ergonomie, les sciences de l'éducation et de la formation, la sociologie, l'économie et le management (Grasser *et al.*, 2020).

En général, le concept de compétence recouvre une réalité complexe et multiple en laquelle il intègre des savoirs, des habiletés, des capacités, etc. Subséquemment, 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). Pour leur part, Chen et Huang (2009) soulignent que les compétences, les attitudes et les comportements des individus sont influencés et façonnés principalement par le biais des pratiques de GRH que les entreprises adoptent pour l'exécution du travail et pour l'atteinte de leurs objectifs. Nous discuterons brièvement ces pratiques dans le chapitre 2. Avant de procéder, il nous faut nous référer aux différents courants qui ont défini la compétence.

Nous présentons dans le tableau ci-dessous quelques définitions de ce concept (Tableau 10).

**Tableau 10 : Définitions de la compétence**

Auteur (année)	Définition
Boyatzis (1982)	C'est une caractéristique sous-jacente que possède une personne et qui est en relation avec sa performance dans une fonction donnée.
Sandberg (2000)	C'est une fonction du contexte dans lequel elle est appliquée, où l'employé et le travail forment une seule entité à travers l'expérience vécue au travail.
Zarifian (2005)	C'est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et qui les transforme selon l'intensité des situations.
Jonnaert (2002)	C'est une mise en œuvre par une personne unique ou par un groupe de personnes, de savoirs, de savoir-être, de savoir-faire ou de savoir-devenir dans une situation donnée. Elle fait référence à un ensemble de ressources que le sujet peut mobiliser pour traiter une situation avec succès.
Draganidis et Mentzas (2006)	C'est la combinaison d'aptitudes, de comportements et de connaissances explicites et implicites qui permettent aux individus de performer efficacement.

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. Dans notre travail de recherche, nous avons retenu cette définition qui prend en considération les aspects individuels, collectifs et organisationnels des compétences. Ces aspects sont, à notre avis, les piliers essentiels des compétences et ils se reflètent dans l'existence des différents niveaux de compétences qui y sont relatives.

### **1.3.2. Typologies et niveaux des compétences**

Nous traitons, ci-après, les sujets concernant les typologies (1.3.2.1) et les niveaux des compétences ; il nous semble nécessaire de faire une distinction claire à ce propos.

#### **1.3.2.1. Les typologies des compétences**

En GRH, parler de compétence nécessite une clarification des attentes de l'entreprise à l'égard de ses salariés et une connaissance des ressources de chacun de ses membres, dans une organisation du travail dans laquelle l'autonomie et l'initiative de chacun sont sollicitées (Klarsfeld et Oiry, 2003 ; Klarsfeld, 2006). Subséquemment, la compétence est vue à travers le sens que le travailleur a pour le travail (Stoof *et al.*, 2002). Ainsi, plusieurs chercheurs ont étudié les typologies des compétences en fonction de leurs champs d'activités.

Nous exposons, dans le tableau suivant, quelques-unes de ces typologies (Tableau 11).

**Tableau 11 : Typologies de la compétence**

Auteur (année)	Typologie
Boyatzis (1982)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les caractéristiques indispensables que l'individu doit posséder pour accomplir son travail ;</li> <li>- les compétences discriminantes qui rassemblent les caractéristiques qui distinguent clairement les sujets les plus performants des autres.</li> </ul>
Cheetham et Chivers (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les compétences cognitives y compris les concepts sous-jacents et la théorie, ainsi que les connaissances tacites informelles acquises par l'expérience ;</li> <li>- les compétences fonctionnelles : ce qu'une personne travaillant dans un domaine professionnel donné devrait être capable de faire et ce qu'elle est capable de démontrer. Ces compétences sont liées à l'emploi et sont souvent associées à des compétences comportementales (Aragon et Johnson, 2002) ;</li> <li>- les compétences personnelles ou comportementales, définies comme les caractéristiques d'une personne causées par des performances efficaces ou supérieures d'un emploi ;</li> <li>- les compétences éthiques définies comme étant la possession de valeurs personnelles et professionnelles appropriées et la capacité de porter des jugements judicieux sur la base de celles-ci dans des situations liées au travail ;</li> <li>- les méta-compétences concernées par les capacités à faire face à l'incertitude, ainsi que par l'apprentissage et la réflexion.</li> </ul>
Baruel Bencherqui <i>et al.</i> (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les compétences relationnelles et humaines, orientées davantage vers les interactions humaines dites « <i>soft skills</i> » ;</li> <li>- les compétences techniques attachées à un poste ou à un emploi et qui sont nommées « <i>hard skills</i> ».</li> </ul>
Radović-Marković <i>et al.</i> (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les compétences générales qui peuvent être appliquées avec succès à un grand nombre de tâches ;</li> <li>- les connaissances, les capacités ou les stratégies adaptées à une entreprise spécifique et qui nécessitent des ajustements particuliers.</li> </ul>

Pour Boyatzis (1982), la compétence comprend les cinq dimensions suivantes : (1) la motivation qui va amener l'individu à agir dans une certaine direction et d'une certaine façon ; (2) les traits de caractères qui renvoient à des dispositifs physiques ou psychologiques proportionnellement permanents de l'individu ; (3) la conception qu'a chaque individu de soi-même, que ce soit les valeurs qu'il privilégie ou la représentation qu'il se fait de soi-même ; (4) les connaissances (*knowledge*), soit l'ensemble des savoirs spécifiques ou généraux nécessaires pour l'accomplissement d'une activité et (5) les savoir-faire ou habiletés (*skills*) qui désignent les capacités de démontrer un système ou une séquence de comportements qui sont fonctionnellement reliés à l'atteinte de l'objectif de performance visée.

Pour Delamare Le Deist et Winterton (2005), la typologie holistique présentée par Cheetham et Chivers (1998) est utile pour comprendre la combinaison des connaissances, des aptitudes et des compétences sociales qui sont nécessaires pour des professions particulières. Les compétences requises pour un métier comprennent à la fois conceptuelles (les compétences cognitives, la connaissance et la compréhension) et opérationnelles (les aptitudes fonctionnelles, la psychomotricité et les capacités appliquées). Les compétences associées à

l'efficacité individuelle sont à la fois conceptuelles (les méta-compétences, y compris la capacité d'apprendre à apprendre) et opérationnelles (les compétences sociales, y compris les comportements et les attitudes).

La relation entre ces quatre dimensions de la compétence est illustrée dans le schéma 3 suivant qui forme le cadre global pour l'élaboration de la typologie d'une compétence.

**Schéma 3 : Typologie d'une compétence**

	<i>Occupationnelle</i>	<i>Personnelle</i>
<i>Conceptuelle</i>	Compétence cognitive	Méta-compétence
<i>Opérationnelle</i>	Compétence fonctionnelle	Compétence sociale

*Source : Delamare Le Deist et Winterton (2005, p. 39)*

Les compétences cognitives, fonctionnelles et sociales sont assez universelles et sont clairement cohérentes avec l'approche française (savoir, savoir-faire et savoir-être). La méta-compétence est assez différente de ces trois dimensions puisqu'elle vise à faciliter l'acquisition des autres compétences de fond. Il faut également reconnaître que la distinction entre ces dimensions pourrait être faite analytiquement : en pratique, une personne doit avoir des connaissances sous-jacentes, des aptitudes fonctionnelles et un comportement social approprié pour être efficace au travail. Il y a aussi les compétences requises pour une profession qui sont constamment décrites en termes multidimensionnels.

Par ailleurs, la majorité des référentiels nord-américains concernant les compétences dédiées au personnel cadre se concentrent sur les compétences de type générique ou transversal correspondant aux compétences de gestion reconnues comme *soft skills*. Nous sommes là en présence de référentiels proches des valeurs managériales que l'entreprise cherche à privilégier (compétences d'affaires, compétences personnelles, compétences interpersonnelles, compétences de réseau, etc.) alors que les référentiels les plus techniques ou spécialisés et qui comportent une multitude de savoirs et de savoir-faire, correspondent davantage aux compétences nommées *hard skills* (Bouteiller et Gilbert, 2005).

D'après le CEDEFOP<sup>21</sup> (2008), les entreprises modernes s'intéressent de plus en plus aujourd'hui aux *soft skills* que dans le passé (i.e. : le travail d'équipe, la communication interpersonnelle, la prise d'initiative, la créativité, l'entrepreneuriat, le leadership et la gestion, les techniques de présentation et la capacité d'apprendre). Elles seront prêtes, également, à investir dans l'amélioration de ces compétences par le biais de la formation des employés. Par conséquent, l'apprentissage en milieu de travail exige la possession d'employés ayant des compétences nommées clés *soft skills* ainsi que des compétences professionnelles plus spécifiques les *hard skills*.

Également, Aasheim *et al.* (2009), dans leur étude, ont demandé à 348 responsables d'Informatique et de Télécommunication d'évaluer l'importance de diverses compétences. Les résultats ont montré que les compétences non techniques *soft skills* (intégrité/honnêteté, travail d'équipe, compétences interpersonnelles, motivation, flexibilité/adaptabilité, créativité, expérience pertinente, compétences en communication, compétences analytiques et organisationnelles) ont été jugées avoir une grande importance, tandis que les compétences techniques *hard skills* ont été qualifiées de moins importantes. À noter que ces compétences techniques sont liées aux systèmes d'exploitation, au matériel, aux bases de données, à la sécurité, aux langages de développement Web, aux télécommunications et au réseautage. Nous considérons alors que les organisations accordent plus d'importance aux compétences dites *soft skills* que celles nommées *hard skills*.

Dans notre travail de recherche, nous avons adopté la typologie de Baruel Bencherqui *et al.* (2011) pour l'étude des types de compétences se trouvant au sein des PME sélectionnées. Selon nous, cette typologie fait une distinction claire entre les compétences techniques et celles dites relationnelles. Les compétences techniques sont acquises à travers les écoles, institutions universitaires et autres. Elles constituent le bagage technique nécessaire qui permet à l'individu d'accéder à un emploi spécifique dans une entreprise. Alors que les compétences relationnelles comportent une partie innée de qualifications propres à chaque individu et lui donnent la possibilité d'être promu dans son entreprise. Ces compétences se développent à travers le temps. En conséquence, cette typologie nous semble plus logique et plus pragmatique pour pouvoir identifier et définir les compétences clés qui favorisent l'innovation au sein des

---

<sup>21</sup> Le Centre Européen pour le Développement de la Formation Professionnelle (CEDEFOP) est une agence communautaire créée en 1975 pour promouvoir le développement de l'enseignement et de la formation professionnels au sein de l'Union Européenne.



entreprises. En plus, elle est plus reconnue dans le monde des affaires et suscite notamment l'intérêt des praticiens en RH.

### **1.3.2.2. Les niveaux des compétences**

Le concept de compétence a trouvé sa place au sein des entreprises tout en se positionnant sur trois niveaux d'analyse : l'individu, l'équipe et l'organisation (Loufrani-Fedida et Aldebert, 2020). Nous parlons alors de : compétences individuelles, compétences collectives et compétences organisationnelles dont certaines sont considérées comme stratégiques. Selon ces chercheuses, l'ouverture des frontières organisationnelles et le développement des stratégies d'externalisation ont fait apparaître un quatrième niveau d'analyse qui est le niveau inter-organisationnel. Par conséquent, nous faisons référence aux compétences inter-organisationnelles dont certaines sont dites territoriales ou encore environnementales (Retour et Krohmer, 2006 ; Defélix *et al.*, 2007 ; Defélix et Mazzilli, 2009). Ci-après, nous présentons ces différents niveaux des compétences.

#### **A. Compétence individuelle**

Dubar (2007) précise que ce sont les individus eux-mêmes qui produisent les compétences et non pas l'école ou l'entreprise. Cette autoproduction de compétences permet à ces individus d'accéder au marché du travail, d'obtenir un revenu et de se faire reconnaître. La compétence appartient donc à l'individu qui la met en œuvre et non pas au contexte où il se trouve ; nous parlons alors de Compétence Individuelle (CI). Selon Leplat (1991), les caractéristiques de la CI indiquent qu'elle détermine la mise en jeu des connaissances afin de réaliser un but et d'exécuter une tâche. Le concept de compétence doit donc toujours être précisé : on est « *compétent pour* » une tâche ou un groupe de tâches.

Par ailleurs, Durand (2006) constate que les CI sont au centre des préoccupations de la GRH qui sont rattachées à l'individu, quel que soit l'endroit où elles sont mises en action. Elles regroupent les savoirs, savoir-faire et savoir-être. De son côté, Retour (2005) propose quatre types de CI : (1) les compétences requises par un emploi ou un métier ; (2) les compétences mobilisées par un individu dans l'exercice de sa fonction ; (3) les compétences détenues par un individu à un moment donné et (4) les compétences potentielles d'un individu.

Pour leur part, Defélix *et al.* (2006, p. 2) affirment que la CI est une combinaison de plusieurs ressources qui sont liées à l'expérience, à la formation de la personne et à la situation de travail dans laquelle elle se trouve. Cette compétence rend la personne au travail « *capable*

de... » « *dans un contexte précis* ». Par conséquent, quatre caractéristiques découlent de cette définition (Grasser *et al.*, 2020) :

- tout le monde peut, potentiellement, être compétent et chacun peut l'être à sa manière. Cette approche est donc de nature inclusive. Elle concerne non seulement la disponibilité des ressources, mais aussi la manière dont elles sont combinées afin de faire face à une situation professionnelle de façon personnelle ;
- l'individu n'est pas universellement compétent, mais il l'est dans une situation professionnelle identifiée. Les facteurs individuels et organisationnels sont alors tous les deux importants dans l'analyse des réussites ou des échecs d'une activité. Nous parlons alors de l'importance accordée au contexte ;
- la nécessité de déterminer la place des CI dans le modèle économique d'une entreprise, surtout s'il s'agit de construire des avantages compétitifs basés sur les CI des membres de l'organisation ;
- la compétence est considérée comme un sujet de négociation pour les employeurs, d'un côté et pour les salariés, de l'autre côté, notamment en matière de rémunération. En plus, les individus doivent multiplier leurs initiatives personnelles afin de faire face aux situations professionnelles. Il devient alors nécessaire aux entreprises de récompenser ces efforts pour que les employés soient encouragés à s'y investir en matière de compétences.

## **B. Compétence collective**

La Compétence Collective (CC) a commencé avec la psychologie du travail où Navarro (1990) a précisé que le collectif prendra son véritable sens à partir du moment où il y aura une émergence de nouvelles connaissances qui favorisent des modes de fonctionnement coopératifs, une apparition d'un langage commun qui marque l'appartenance au groupe et une élaboration de procédures d'action. Selon Falzon (1991), cette compétence représente l'ensemble des savoirs et savoir-faire d'un collectif de travail issus de l'interaction entre ses membres, et qui sont mis en œuvre pour faire face à une situation de travail. Il s'agit alors d'un langage commun propre aux membres d'un groupe de travail qui leur permet de forger leur propre identité et de se distinguer des autres collectifs.

Dubois et Retour (1999) considèrent que la coopération est la clé de la CC. Cette notion peut encore être définie comme un acte par lequel des personnes échangent volontairement des ressources en agissant au même moment et pour une certaine durée pour la réalisation d'un

travail (Picq et Retour, 2001). Ruuska et Teigland (2009) ont décrit la CC comme étant la capacité d'un groupe à travailler ensemble afin d'atteindre un objectif commun et d'aboutir à la création d'un résultat collectif qui ne pourrait pas être atteint par un seul membre à cause de sa complexité. Ainsi, la CC est basée sur une compréhension partagée par les membres d'un groupe de travail dans son ensemble.

D'ailleurs, les recherches de Retour et Krohmer (2006) considèrent que les CC possèdent les quatre attributs ci-dessous :

- un référentiel commun partagé par tous les acteurs. C'est une activité collective qui exige la coordination des activités individuelles et l'élaboration d'une représentation de référence dite « référentiel commun » (Leplat, 2000). Ce référentiel est élaboré en commun par les acteurs qui sont impliqués dans la préparation et dans la réalisation de l'action. Il s'agit donc d'un compromis élaboré par la mise en commun des compétences de chacun des membres du groupe ;
- un langage partagé à travers lequel les membres d'un groupe de travail élaborent un vocabulaire et un dialecte qui leur seront particuliers. Ce langage permet aux membres du groupe de former sa propre identité et de se distinguer des autres collectifs ;
- une mémoire collective, qui se compose de la mémoire déclarative collective non centralisée (l'acquisition d'un savoir auprès d'un autre individu ou la création d'un nouveau savoir par l'interaction), la mémoire procédurale collective non centralisée (confrontation de savoir-faire de deux ou de plusieurs individus au cours d'un travail accompli en commun) et la mémoire collective de jugement (l'ensemble des connaissances issues de la confrontation des mémoires de jugements individuelles) (Girod, 1995) ;
- un engagement subjectif, qui est une démarche coopérative de résolution de problèmes (Wittorski, 1997), une capacité d'un collectif d'individus au travail à inventer en permanence son organisation (Dubois et Retour, 1999) et une mise en synergie (Pemartin, 1999).

Pour Jarnias *et al.* (2018), le développement des CC peut être limité par les tensions de rôles. Dans leur étude de cas menée au sein d'une banque coopérative française, ces chercheurs ont mis l'accent sur les différentes formes de tensions de rôles qui comprennent entre autres : les attentes contradictoires intra ou inter émetteur, les attentes ambiguës, les attentes excessives

et les attentes en conflit avec celles de l'individu. Suite à leur analyse longitudinale du cas étudié, ils ont constaté que ces tensions de rôles ont tendance à s'amenuiser avec le temps.

### C. Compétence organisationnelle

D'après Prahalad et Hamel (1990), l'entreprise doit élaborer une architecture stratégique qui identifie les compétences à acquérir afin de réaliser ses objectifs stratégiques. Une fois les Compétences Organisationnelles (CO) repérées, l'entreprise sera capable de reconsidérer sa réussite ou son échec selon sa capacité d'adaptation aux grandes transformations qu'elle a subies. Le tableau 12 présente quelques définitions de la CO :

**Tableau 12 : Définitions de la compétence organisationnelle**

Auteur (année)	Définition
Grant (1991)	C'est une ressource organisationnelle qui consiste dans une coordination de ressources à un niveau plus élémentaire. Elle est fondamentalement liée à l'expérience accumulée dans le temps et dans l'espace, et confère un différentiel fonctionnel à l'entreprise.
Hamel et Prahalad (1995)	C'est une combinaison d'aptitudes et de technologies, une coordination entre la production diverse de compétences et l'intégration de multiples flux de technologie.
Rouby et Thomas (2004)	C'est une action collective finalisée et intentionnelle qui combine des ressources et des compétences de niveaux plus élémentaires pour créer de la valeur. Elle résulte de la combinaison coordonnée et valorisante d'un ensemble de compétences présentes aux niveaux individuel et collectif.
Gaillard et Terssac (2013)	Cette compétence fait référence au pouvoir d'action sur l'organisation établie des savoirs, savoir-faire, conduites-types mis en œuvre au cours de l'activité.

Suite aux études faites par Rouby et Thomas (2004), les CO sont intimement liées aux processus de management et aux éléments organisationnels construits autour de la connaissance et des savoir-faire individuels. Gaillard et Terssac (2013) soulignent, dans leurs travaux, que les CO regroupent des savoir-faire qui sont explicitement dédiés à l'intention d'agir sur l'organisation, ou des savoir-faire ayant un impact plus ou moins explicite sur l'organisation par rapport à la logique d'action visée.

Ces compétences se trouvent au niveau de l'organisation et sont essentiellement étudiées en stratégie par l'approche fondée sur les ressources « *Resource-Based View* » (Barney, 1991). Selon Durand (2006), la CO se façonne et s'exprime à travers les interactions entre les acteurs à l'interne et ceux de l'externe. Ainsi, il s'agit de cadres des connaissances (savoirs), des pratiques (savoir-faire) et des comportements/attitudes (savoir-être) de la CO à travers lesquelles ces interactions se déploient. Pour Meschi (1997), les CO résultent de la synergie des CI transversales liées aux fonctions et aux activités traditionnelles de l'entreprise.

Nous constatons alors que la CO est liée au contexte de l'entreprise et s'articule autour des savoirs, savoir-faire et savoir-être individuels de son personnel.

#### **D. Compétence environnementale/Compétence inter-organisationnelle**

Retour et Khromer (2006) concluent, dans leurs travaux, qu'une entreprise engagée dans une approche par des compétences clés doit mobiliser un réseau de compétences complémentaires détenues par des acteurs externes - Compétences Environnementales (CE). Également, elle doit faire attention aux compétences détenues par ses clients et à leur impact sur la nature des CI et des CC exigées du côté de ses salariés. Ainsi, l'entreprise ne peut pas ignorer, dans un certain nombre de cas, le développement des compétences possédées par ses clients et qui influenceront la manière dont ses propres salariés vont devoir mettre en œuvre leurs compétences (Dubois *et al.*, 2003).

Donc, les échanges entre les entreprises créent des CE (Defélix *et al.*, 2007). Une CE est alors le savoir-faire faire ou le savoir-faire ensemble. Cette CE peut être encore territoriale au cas où elle se réfère à la combinaison des ressources géographiquement proches et qui permettent au territoire d'afficher une spécialisation compétitive (Defélix et Mazzilli, 2009). Par conséquent, la proximité et les interactions entre différentes organisations font découler cette compétence qui résulte de la coopération qui se trouve entre elles et de leurs capacités à combiner leurs compétences et ressources. Nous concluons alors que les compétences détenues par les acteurs externes de l'entreprise font référence aux CE.

Les CE sont dites aussi Compétences Inter-Organisationnelles (CIO) (Retour, 2005). Ces compétences font référence aux compétences détenues par des acteurs qui se trouvent dans l'environnement proche de l'entreprise et qui sont hors de son contrôle direct (fournisseurs, clients, laboratoires de recherche, partenaires institutionnels et tout autre acteur) dont la mise en œuvre peut influencer le fonctionnement interne de l'entreprise. Selon Sanséau (2009), la CIO réside dans la capacité de l'entreprise à utiliser au mieux les différentes ressources disponibles dans son environnement. La mise en œuvre des CIO contribue à la création de nouvelles compétences (Le Boulaire et Retour, 2008).

Les relations inter-organisationnelles constituent donc une fenêtre sur les compétences du partenaire (Doz et Hamel, 1998). En conséquence, l'entreprise peut utiliser la coopération afin de développer ses compétences à travers un apprentissage des compétences détenues par son partenaire. Il est toutefois important que l'entreprise protège ses propres compétences en

cherchant à acquérir les compétences de son partenaire. De ce fait, nous constatons que l'entreprise ne pourra pas être détachée de son environnement. Subséquemment, elle sera étudiée dans l'environnement et le contexte où elle se trouve. Dans notre travail de recherche, nous nous sommes intéressée aux liens que l'entreprise maintient avec son entourage et son effet sur le management des compétences en matière d'innovation.

### **1.3.3. L'articulation entre plusieurs niveaux de compétences par une approche multi-niveaux**

Les individus évoluent dans des équipes au sein d'organisations qui, à leur tour, interagissent avec d'autres organisations (Loufrani-Fedida, 2020). Cependant, les chercheurs en GRH ne peuvent pas réaliser une lecture globale du phénomène étudié s'ils s'intéressent à un seul niveau de compétences et sous-estiment les autres. En conséquence, plusieurs chercheurs (Retour *et al.*, 2009 ; Loufrani-Fedida et Saglietto, 2016 ; Renkema *et al.*, 2017 ; Loufrani-Fedida, 2020 ; Loufrani-Fedida et Aldebert, 2020 ; Grasser *et al.*, 2020) ont appris la nécessité de l'approche multi-niveaux afin de mieux comprendre les modalités d'articulation qui peuvent avoir lieu entre les différents niveaux des compétences.

D'ailleurs, le principe de base de cette approche réside dans le fait de replacer une entité de niveau inférieur dans son contexte qui est d'un niveau supérieur. Ce dernier peut, lui-même, être replacé dans un contexte plus large qui, à son tour, peut s'imbriquer dans un super-système (Hitt *et al.*, 2007 ; Lecocq, 2012 ; Loufrani-Fedida, 2020 ; Loufrani-Fedida et Aldebert, 2020). Nous prenons comme exemple les CI ou les CC qui peuvent être placées au niveau de l'organisation. Cette dernière peut donc être mobilisée au niveau du pays ou de l'environnement.

En outre, le management des compétences dans les entreprises nécessite de prendre en considération l'existence de l'articulation des quatre niveaux de la compétence que nous venons de mentionner précédemment (individuel, collectif, organisationnel et environnemental) (Loufrani-Fedida et Aldebert, 2020 ; Loufrani-Fedida, 2020). Dans ce sens, Loufrani-Fedida et Aldebert (2013), dans leur étude de cas longitudinale, ont montré l'articulation dans le temps des quatre niveaux de la compétence (CI, CC, CO et CE) lors d'un processus d'innovation.

Selon Durand (2006), la combinaison entre les CI (niveau micro), CC (niveau méso), CO (niveau macro) permet à l'entreprise de posséder une compétence stratégique dont certains

éléments lui permettront de créer de la valeur. Pour leur part, Le Boulaire et Retour (2008) soulignent que la CC est un ensemble de compétences générées par la rencontre entre les CI des salariés, les processus organisationnels et les savoir-faire détenus par l'entreprise. Par conséquent, les CC résultent de la combinaison des CI dans un collectif de travail ou dans une équipe (Retour et Krohmer, 2006). Dubois et Retour (1999) ont démontré que le développement des CC peut conduire à des apprentissages individuels menant à l'acquisition de nouvelles compétences propres à chaque salarié. Nous parlons ainsi de la CI qui apparaît donc comme source et en même temps comme bénéficiaire de la CC.

Par ailleurs, Leplat (2000) a fait la distinction suivante entre deux approches concernant la CC et la somme des CI qui la composent : (1) l'approche de l'articulation harmonieuse où Le Boterf (2000) considère que la CC résulte de la coopération et de la synergie qui existent entre les CI et (2) l'approche de l'interaction où Guilhon et Trépo (2000) indiquent que la CC est composée des produits de l'interaction des individus de même métier ou de métiers différents. Ainsi, il faut du temps pour que la CC émerge de façon harmonieuse et instantanée, même qu'il peut y avoir des conflits.

En ce qui concerne son lien avec l'organisation, la CC est doublement dépendante du fait de l'agencement des CI qu'elle opère et des ressources qu'elle met à la disposition des individus (Richebé, 2007). Quant aux CO, Arrègle et Quélin (2000) concluent que le lien entre les CI et la CO reste loin d'être éclairci. Ce fait est dû au caractère imprécis de ces concepts de ressources, compétences et capacités (Castro *et al.*, 1998). Ainsi, la CC est souvent définie par rapport à deux niveaux de référence : « individuel » et « organisationnel ». Les CC se trouvent donc au cœur de l'articulation entre les CI et les CO (Nordhaug, 1996 ; Rouby *et al.*, 2012).

Nous concluons que le management des compétences dans l'entreprise nécessite d'admettre que les niveaux de compétences ne sont pas indépendants l'un de l'autre, mais sont, au contraire, profondément liés. Ainsi, nous considérons qu'afin d'apporter des éclaircissements à nos questions de recherche, il nous faut étudier les quatre niveaux des compétences ensemble (CI, CC, CO et CE/CIO).

Ci-dessous, nous faisons une synthèse concernant les articulations qui peuvent avoir lieu entre les différents niveaux de compétences et les courants qui ont été discutés (Tableau 13).

**Tableau 13 : Synthèse des articulations entre les différents niveaux des compétences**

Auteur (année)	Nature de l'articulation	Compétences concernées
Nordhaug (1996) Rouby <i>et al.</i> (2012)	Les CC se trouvent au cœur de l'articulation entre les CI et les CO.	<b>CI - CO - CC</b>
Durand (2006)	La combinaison entre les CI, les CC et les CO permet à l'entreprise de posséder une compétence stratégique dont certains éléments lui permettront de créer de la valeur.	
Dubois et Retour (1999)	Le développement des CC peut conduire à des apprentissages individuels → apparition des CI. La CI apparaît à la fois source et bénéficiaire de la CC.	<b>CC et CI</b>
Le Boterf (2000)	La CC résulte de la coopération et de la synergie qui existent entre les CI.	
Guilhon et Trépo (2000)	La CC est composée des produits de l'interaction des individus de même métier ou de métiers différents.	
Retour et Krohmer (2006) Le Boulaire et Retour (2008)	Les CC résultent de la combinaison des CI dans un collectif de travail ou dans une équipe.	
Loufrani-Fedida et Aldebert (2013)	L'articulation des quatre niveaux de la compétence (CI, CC, CO et CE) lors d'un processus d'innovation.	<b>CI - CC - CO - CE</b>

Dans cette section, nous avons discuté l'importance d'avoir des collaborateurs compétents pour pouvoir innover. Également, nous avons mis l'accent sur leur niveau d'expertise, d'éducation, de compétences comme facteurs favorisant l'innovation au sein des PME. En fait, les compétences sont considérées comme étant des ressources intangibles qui concernent la main-d'œuvre et qui l'aident à innover. Nous avons pu présenter plusieurs définitions du concept de compétence, ses typologies ainsi que ses différents niveaux. Ensuite, nous avons décrit l'approche multi-niveaux qui traite l'articulation entre les différents niveaux des compétences.

De ce qui précède, nous déduisons que le management des compétences dans l'entreprise nécessite d'admettre que les niveaux de compétences sont profondément liés entre eux. Dans la prochaine section de ce chapitre, nous traitons le sujet du management des compétences.

#### **1.4. Le management des compétences : un levier stratégique pour les entreprises**

En traitant le sujet du management des compétences, il s'agit de prendre en considération les effets de la conduite générale des entreprises sur l'approche des Hommes et du travail fondée sur l'usage de la notion de compétence. Cette conduite renvoie aux manières variées dont les entreprises conçoivent et définissent les capacités individuelles ou collectives



qui se mobilisent dans l'action. Elle vise aussi les connaissances, les savoir-faire et les comportements qui assurent l'efficacité de l'activité humaine au travail (Dietrich *et al.*, 2010).

Dans cette section, nous présentons le management des compétences, notre dernier concept clé (1.4.1). Puis, nous décrivons les deux processus à travers lesquels il s'effectue. Ces deux processus sont : la gestion des compétences (1.4.2) et le développement des compétences (1.4.3).

#### **1.4.1. De la gestion des compétences au management des compétences**

D'après Dietrich *et al.* (2010, pp. 1-2), « *le management des compétences concerne le pilotage des actions sur le terrain, alors que la gestion des compétences est plutôt considérée comme une fonction d'élaboration et d'application. Le management des compétences ne se confond pas avec la gestion des compétences, dans la mesure où son champ d'action est à la fois plus global et plus complet* ». Pour ces auteurs, l'évolution que la compétence introduit au niveau de l'entreprise peut engendrer des modifications aux niveaux des conditions de l'exercice du management. Dans ce contexte, les actions de management conduites en retour sont susceptibles d'interagir avec les autres fonctions exercées dans l'entreprise, surtout la fonction RH.

Depuis les années 1990, le management des compétences a suscité un intérêt croissant auprès des chercheurs et des praticiens suite au caractère transversal qu'a cette thématique (Loufrani-Fedida, 2008). Aujourd'hui, le management des compétences est devenu un facteur crucial pour l'entreprise qui vise à améliorer la performance de son personnel et à accroître sa performance globale (Malachowski, 2011). Pour ce faire, l'entreprise doit identifier les compétences nécessaires en vue de répondre à ses stratégies organisationnelles. En outre, elle va sélectionner, développer et évaluer son personnel en fonction de leurs compétences. Ainsi, le management des compétences se concentre sur l'alignement entre les objectifs de l'entreprise et les buts personnels ou professionnels de ses collaborateurs (Barbosa *et al.*, 2015).

Plus précisément, le management des compétences combine à la fois : la gestion des compétences, dans sa fonction d'élaboration et d'application des règles de gestion (Aubret *et al.*, 2005) et le développement des compétences résultant des deux modes d'apprentissage que sont l'exploitation et l'exploration (March, 1991). Outre cela, la capacité qu'a le management des compétences à mobiliser les CI dans un projet collectif est parmi les enjeux auxquels il tient (Dietrich *et al.*, 2010). Dans ce sens, Grasser *et al.* (2020) soulignent que le management

des compétences au niveau individuel vise non seulement à améliorer le processus d'acquisition sur le marché du travail, mais aussi à développer et à combiner les compétences des salariés pour obtenir de meilleures performances en termes de : productivité, d'innovation, de flexibilité, de qualité et de capacité à créer et à saisir des opportunités commerciales.

Le management des compétences demande donc une attention particulière envers les contributions individuelles dont il s'agit de stimuler le développement. Subséquemment, il consiste à demander aux collaborateurs plus de polyvalence et vise à obtenir d'eux une participation plus intense et une contribution multiforme à la performance collective. De ce fait, les qualités de coopération et d'adaptation dans le travail deviennent plus importantes. L'individu est ainsi appelé à s'intéresser aux dimensions connexes de son emploi et l'interdépendance entre salariés sera requise (Monchatre, 2008).

Quant à la définition du management des compétences, nous avons retenu celle proposée par Loufrani-Fedida et Saglietto (2016, p. 73) qui considèrent le management des compétences comme « *l'ensemble des actions managériales prises par une (ou plusieurs) organisation (s) pour identifier, construire et développer des compétences* ». Nous constatons que cette définition va dans le même sens que celui de nos questions de recherche (question centrale et une de nos sous-questions) qui sont les suivantes : **Comment, dans une perspective d'innovation, les PME libanaises gèrent-elles et développent-elles les compétences de leurs collaborateurs ?** (question centrale) et Quelles sont les compétences critiques que les PME libanaises doivent gérer et développer en vue d'innover ? (sous-question). À travers ces questions, nous cherchons à décrire l'ensemble des actions que les PME libanaises engagent dans l'objectif de gérer et de développer les compétences nécessaires à l'innovation. Aussi, nous visons à identifier les compétences que les entreprises doivent manager en vue d'innover.

Le management des compétences consiste donc de façon générale à gérer et à développer ces dernières, tout en les alignant avec les objectifs et les buts de l'entreprise.

#### **1.4.2. La gestion des compétences**

La gestion des compétences est née dans la deuxième moitié des années 1980 dans quelques GE françaises en tant que pratique (Dietrich *et al.*, 2010) qui occupe une place importante au sein de la fonction RH (Gilbert, 2003). Cette fonction a suscité le regard de nombreux chercheurs qui, avec le temps, l'ont considérée comme un modèle de référence en

matière de GRH (Delobbe *et al.*, 2014). Le tableau 14 présente quelques définitions de ce concept.

**Tableau 14 : Définitions de la gestion des compétences**

Auteur (année)	Définition
Zarifian (2005, p. 6)	« <i>Un processus global d'identification, mobilisation, développement et reconnaissance des compétences des salariés</i> ».
Beirendonck (2006)	C'est une dimension importante de la GRH qui recouvre les pratiques destinées à utiliser et à développer d'une façon efficace les compétences des individus et des collectifs afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise et d'améliorer les performances de ses collaborateurs.
Dejoux (2008, p. 112)	« <i>Une démarche qui vise à coordonner la stratégie de l'entreprise à l'évolution des métiers</i> ».
Oiry (2009)	C'est un processus dans lequel la dynamique temporelle joue un rôle important.

L'objectif de la gestion des compétences « *est de déplacer le centre de gravité de la GRH du poste vers l'individu* » (Defélix et Retour, 2008, p. 202). D'après Zarifian (2005), la gestion des compétences constitue un lien entre la stratégie de l'entreprise et l'organisation du travail (c'est-à-dire les attentes vis-à-vis des salariés). Il s'agit alors des moyens qui permettent d'identifier, d'évaluer et de reconnaître les compétences, mais aussi d'articuler une évaluation régulière de ces dernières et la mise en place de formations au sens large du mot. 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 (Defélix, 2018).

Ainsi, la gestion des compétences s'engage dans une démarche globale dont l'objectif sera de créer une plus grande cohérence au sein de l'entreprise. C'est un moteur de changement qui vise à réduire les écarts entre les compétences requises, celles que l'entreprise souhaite posséder dans le moyen terme et les compétences acquises. Cela se fait à travers le développement des compétences des salariés, surtout par le biais d'une politique active de formations et également des autres composantes du champ des RH : recrutement, rémunération, gestion des carrières, etc. (Dejoux, 2008).

Dans ce sens, nous indiquons qu'une bonne gestion des compétences est un levier efficace qui a comme but de réduire les difficultés de recrutement. Les entreprises s'ouvrent donc un éventail plus large pour des opportunités de recrutement tout en mettant l'accent sur leurs besoins en compétences plutôt que sur des profils de candidats. En plus, elles s'offrent la possibilité de trouver en interne les ressources nécessaires tout en identifiant, en valorisant et en faisant évoluer les CI des salariés qui s'y trouvent déjà (Zizzo, 2019).

Nous concluons que la gestion des compétences consiste à identifier les compétences des salariés qui nécessitent d'être développées et reconnues tout en se servant des différentes pratiques de GRH. Elle constitue alors un modèle de référence en matière de GRH. Pour ce faire, plusieurs pratiques de GRH devront être mises en place. Certains chercheurs ont discuté l'impact de ces pratiques sur le développement des compétences des collaborateurs.

### **1.4.3. Le développement des compétences**

« *Au début du XX<sup>e</sup> siècle, dans la mouvance du taylorisme, le développement de compétences relevait d'une approche quasi mécaniste, destinée aux salariés peu qualifiés : il suffisait de recevoir une formation - pratique - pour être considéré comme opérationnel. À l'ère industrielle, c'était ainsi la spécificité des tâches qui déterminait les besoins de formation, il s'agissait grosso modo d'adapter les ouvriers aux machines* » (Endrizzi, 2015, p. 2). Ainsi, nous parlons des formations pratiques qui fournissent aux employés peu qualifiés et aux ouvriers les moyens qui leur permettent d'être opérationnels dans leur travail.

Également, Dietrich *et al.* (2010) affirment que le développement des compétences vise particulièrement la valorisation des ressources disponibles où la formation joue un rôle déterminant. C'est lors de l'élaboration d'actions de formation que les effets sur le développement des compétences (surtout les CC) peuvent être les plus importants (Retour et Krohmer, 2011). En outre, Kock et Ellström (2011) ont souligné le rôle de la formation formelle qu'elle soit menée en interne et ou en externe.

De surcroît, plusieurs travaux ont été menés sur le développement des compétences dans les PME (Saru, 2007 ; Kock et Ellström, 2011). Ces travaux ont montré que le développement des compétences pourrait avoir lieu sous plusieurs formes et dans des conditions diverses. La notion de développement des compétences est utilisée ainsi comme une description globale des différentes activités susceptibles de fournir des compétences au marché du travail interne d'une entreprise. Les chercheurs, commentateurs et décideurs des politiques ont souligné l'importance de l'investissement dans le développement des RH afin d'améliorer la qualité du capital humain et de créer un avantage concurrentiel durable pour les entreprises sur le marché (Aragón-Sánchez *et al.*, 2003 ; Scheel *et al.*, 2014). Pour Grasser *et al.* (2020), le développement des compétences nécessite des efforts coûteux en matière de temps et d'argent tant pour l'employeur que pour les salariés.

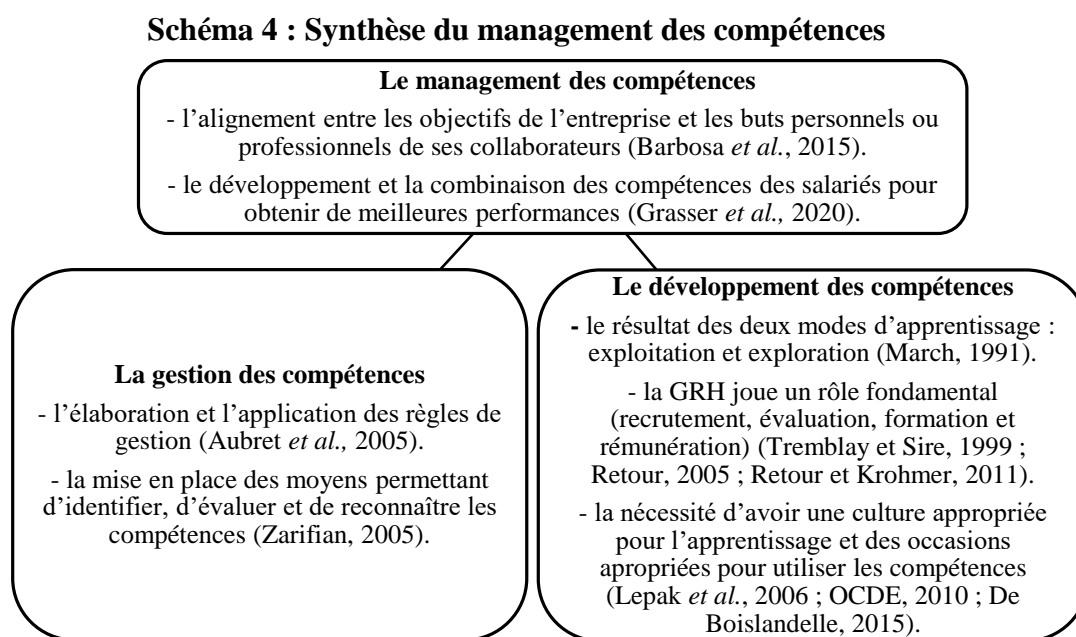
Par conséquent, la GRH joue un rôle fondamental dans le développement des compétences des collaborateurs. Tout d'abord, lors du recrutement, les recruteurs doivent examiner l'ensemble des compétences détenues par le candidat ainsi que sa capacité à acquérir de nouvelles compétences dans l'avenir (Retour, 2005). Ensuite, au moment de la phase d'évaluation des performances des salariés, les professionnels des RH doivent détailler les critères (la coopération, l'échange d'information, le transfert de savoir-faire, etc.) qui guideront les responsables dans leurs appréciations (Retour et Krohmer, 2011). En plus, l'entreprise devra clarifier le lien qu'elle désire introduire entre compétences et rémunération (Tremblay et Sire, 1999). Les spécialistes des RH doivent alors être vigilants aux formules servant au calcul de la rémunération des collaborateurs. En liant acquisition de nouvelles compétences et rémunération, le personnel sera incité à développer ses compétences.

Le développement des compétences intervient donc dans un environnement propice où il faut qu'il y ait une véritable culture d'apprentissage. Cette culture s'incarne dans des politiques efficaces des RH qui s'appuient sur des modes de gestion diversifiés. À titre d'exemples, nous citons la formation professionnelle continue, l'évaluation des performances, la rémunération, les opportunités d'apprentissage informel, etc. (OCDE, 2010 ; De Boislandelle, 2015). Ainsi, plusieurs études (Ellström et Kock, 2009 ; Borrás et Edquist, 2014) 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.

À cet égard, Lepak *et al.* (2006, pp. 232-233) constatent que « *même si les employés ont la capacité et sont motivés à travailler en vue d'atteindre les objectifs organisationnels, les entreprises doivent leur offrir les occasions appropriées pour utiliser leurs compétences* ». D'après Laursen et Foss (2014), une fois que les employés ont le droit de résoudre leurs problèmes et plus particulièrement s'ils ont la motivation (intrinsèque ou extrinsèque), ils peuvent s'investir davantage dans l'amélioration de leurs compétences.

Nous constatons alors que les pratiques de GRH soutiennent le développement des compétences dans les entreprises. Cependant, l'existence de telles pratiques ne suffit pas, il faut que le personnel ait la liberté dans la résolution de ses problèmes ainsi que la motivation nécessaire pour qu'il développe ses compétences. Toutefois, il ne faut pas oublier que l'entreprise doit offrir le cadre convenable à ce propos. Nous décrivons ces pratiques et nous discuterons leur contribution au développement des compétences dans le chapitre 2.

Nous synthétisons dans le schéma ci-dessous notre dernier concept clé « le management des compétences » (Schéma 4) :



## CONCLUSION DU CHAPITRE 1

La première section de ce chapitre nous a permis de mettre l'accent sur les différents débats autour des définitions de l'innovation. Plusieurs de ces débats ont traité sa proximité avec des notions proches telles la créativité, l'invention et la commercialisation. Dans le cadre de ce travail de recherche, l'innovation est comprise comme un processus ayant des conséquences importantes qui touchent tous les axes qui peuvent y exister : produits (biens et services), méthodes organisationnelles, procédés et techniques. La réussite de ce processus nécessite la mise en place de plusieurs efforts individuels, collectifs et organisationnels. En ce sens, nous parlons des facteurs qui déterminent l'innovation et qui peuvent dériver de plusieurs niveaux : individuel, organisationnel et de réseau (Rothaermel et Hess, 2007). Parfois, il se peut qu'il y ait une articulation de deux parmi ces facteurs pour la mise en œuvre de ce processus. Pour cette recherche, l'innovation sera étudiée dans le contexte de l'entreprise qui l'a produite et non seulement dans celui du marché national ou international.

En outre, plusieurs approches lient l'innovation à celle dite technologique qui se fait dans des laboratoires où les activités de R&D sont menées (Defélix *et al.*, 2015). Nombreux sont les courants qui ont discuté la présence de ces activités dans les GE grâce aux larges ressources que détiennent ces dernières (financières, technologiques, humaines, etc.), alors que

ces activités peuvent exister de façon informelle dans les PE à cause de leurs moyens restreints en matière de ressources. Le département de R&D peut exister sous plusieurs formes : centralisé, décentralisé ou hybride (combinant à la fois centralisation et décentralisation). Les formes de ce département changent selon le type d'innovation que l'entreprise est en train d'adopter. Ces courants nous ont incités à opter pour savoir si réellement les PME étudiées instaurent un département R&D en leur sein afin d'y réaliser les innovations.

D'ailleurs, les travaux antérieurs ont montré l'existence de trois types d'innovation : radicale, incrémentale et combinatoire. Ces types se distinguent en fonction des objectifs que vise l'entreprise dans sa stratégie : introduire une nouveauté sur le marché, renouveler ce qui existe en son sein ou bien mettre des éléments qui y existent déjà en relation originale. Pour notre recherche, nous nous intéressons à l'étude de ces trois types afin de mettre en exergue les types d'innovation que les entreprises sélectionnées sont en train d'introduire sur le marché. Notre analyse des travaux antérieurs a révélé aussi l'existence de deux modes à travers lesquels se réalisent les processus d'innovation et d'apprentissage des connaissances dans l'entreprise. Ces deux modes sont : *Sciences, Technology and Innovation (STI)* et *Doing, Using and Interacting (DUI)* (Jensen *et al.*, 2007). Ils diffèrent selon la stratégie que l'entreprise souhaite adopter pour ses activités : se référer plus aux connaissances codifiées et à la science *STI* ou bien aux expériences que les employés peuvent acquérir dans leur travail quotidien *DUI*.

Dans la deuxième section de ce chapitre, nous avons souligné les divergences que la littérature montre vis-à-vis du sujet du contexte où l'innovation est menée. Des études montrent que les PME sont susceptibles de mieux innover que les GE pour des raisons de flexibilité interne, de rapidité de prise de décisions, etc., alors que d'autres études trouvent que les GE ont des dépenses importantes pour les activités d'innovation grâce à leurs ressources. Pour notre recherche, nous nous intéressons aux PME au sein desquelles l'innovation a su trouver sa place à plusieurs niveaux au vu de leurs caractéristiques qui nous incitent à nous interroger sur l'innovation lorsqu'elle s'effectue dans un tel contexte.

Ainsi, les PME présentent plusieurs caractéristiques face au sujet de l'innovation (ressources, modes de gestion, etc.). La littérature a mis l'accent sur le rôle important que joue le propriétaire-dirigeant pour mener les activités d'innovation dans ce type de structures. Nous rappelons que son profil, ses valeurs, sa vision, son degré de créativité, son niveau d'éducation, son choix en matière des pratiques de GRH et de technologie d'information, son expérience et

bien d'autres facteurs agissent sur ce rôle. Ces caractéristiques nous ont encouragée à comprendre leurs effets sur les innovations adoptées au sein des PME étudiées.

En décrivant les différentes ressources qui caractérisent les PME innovantes, le sujet des RH a suscité notre intérêt. Ainsi, la troisième section de ce chapitre a mis l'accent sur l'importance d'avoir des collaborateurs qualifiés et compétents pour pouvoir intégrer de nouvelles techniques ou améliorer celles dont l'entreprise dispose déjà. Nous parlons alors d'un capital humain innovateur (McGuirk *et al.*, 2015) pour lequel nous avons mis l'accent sur ses niveaux d'expertise, d'éducation et de compétences. Ces derniers sont considérés comme des facteurs favorisant l'innovation au sein des PME. En conséquence, nous avons introduit le concept de compétence comme étant une ressource intangible qui concerne le capital humain et qui l'aide à innover. Ainsi, nous avons pu présenter plusieurs courants qui ont décrit ce concept avec ses différentes définitions, typologies et niveaux. Pour notre recherche, nous avons pris en considération les aspects individuel, collectif et organisationnel des compétences en choisissant la définition à adopter et que nous présentons à la fin de ce chapitre. Nous considérons ces aspects comme étant les piliers essentiels dans la construction du concept de compétence.

Par conséquent, la plupart des chercheurs ont fait la distinction entre quatre niveaux de compétences : CI, CC, CO et CE/CIO. Nous avons adopté cette distinction dans notre recherche afin d'identifier les niveaux des compétences managées dans les PME étudiées. En outre, les compétences sont classifiées en deux types : compétences relationnelles et humaines (*soft skills*) et compétences techniques (*hard skills*). Cette classification a été retenue tout au long de ce travail de recherche. Aujourd'hui, c'est la typologie la plus reconnue dans le monde des affaires à l'international. Également, elle nous semble la plus logique et la plus pragmatique pour pouvoir identifier et définir les compétences clés qui favorisent l'innovation au sein des PME que nous avons étudiées. Ainsi, l'identification des compétences qui favorisent l'innovation a suscité notre curiosité scientifique surtout que les travaux menés dans ce domaine ont été rares.

L'articulation entre les différents niveaux des compétences a constitué le débat de plusieurs courants. Certains parmi eux ont discuté la nécessité de l'articulation entre quatre niveaux de compétences : CI, CC, CO et CE (Loufrani-Fedida et Aldebert, 2013). D'autres courants ont mis l'accent sur l'articulation entre trois niveaux (CI, CC, et CO) ; ce qui permet la création de valeurs au niveau de l'entreprise (Durand, 2006). En plus, des études se sont



intéressées à la description des liens qui peuvent exister entre deux niveaux et à la manière dont un parmi ces niveaux peut tendre vers l'autre et vice versa : CC et CI (Dubois et Retour, 1999 ; Bataille, 2001 ; Retour et Krohmer, 2006). Nous rappelons que les compétences inter-organisationnelles sont parfois dites territoriales ou encore environnementales (Retour et Krohmer, 2006 ; Defélix *et al.*, 2007 ; Defélix et Mazzilli, 2009). Pour notre travail de recherche, nous nous sommes inspirée plus particulièrement des travaux de Loufrani-Fedida et Aldebert (2013) qui ont montré l'articulation entre quatre niveaux de compétences lors d'un processus d'innovation. Nous avons alors décidé d'étudier ladite articulation dans le contexte des PME innovantes choisies pour notre recherche. Pour ce faire, nous nous sommes intéressée aux liens que l'entreprise maintient avec son environnement.

D'ailleurs, l'articulation des quatre niveaux de la compétence (CI, CC, CO et CE/CIO) est parue essentielle pour la réussite du management des compétences, auquel nous avons consacré la quatrième section de ce chapitre. Ainsi, nous avons consulté les recherches antérieures qui ont mis l'accent sur l'importance de ce concept pour l'entreprise qui souhaite aligner ses objectifs avec les buts de ses collaborateurs, plus précisément celle qui vise à améliorer sa performance et à développer son personnel. La plupart de ces recherches lui ont attribué les deux composantes suivantes : gestion des compétences et développement des compétences.

Ainsi, les règles et les politiques en GRH que l'entreprise doit élaborer font penser au terme de gestion des compétences. La mise en œuvre de ces politiques de GRH nous mène à réfléchir à propos du développement des compétences. Nous parlons alors des pratiques de GRH et de l'apprentissage. Pour notre recherche, nous nous sommes intéressée à suivre cette approche qui relie la théorie à la pratique puisqu'elle va dans la même direction que notre question centrale de recherche. Mais, nous l'avons resituée dans le contexte des PME innovantes dans lequel nous avons mené notre recherche. En résumé, dans ce chapitre, nous avons présenté les différents travaux qui ont traité l'innovation de manière générale et plus spécifiquement dans le contexte des PME. À travers notre revue de la littérature, nous avons pu retenir des définitions concernant les concepts clés de notre recherche que nous présentons dans le tableau 15. Ces définitions ont constitué la base de notre réflexion pour la sélection des cas que nous avons étudiés et qui sont deux PME libanaises appartenant au secteur vitivinicole.

**Tableau 15 : Définitions retenues pour notre travail de recherche**

Concept	Définition retenue
Innovation	Un processus qui comprend la génération, le développement et la mise en œuvre de nouvelles idées ou de nouveaux comportements. L'innovation peut être : (1) administrative (processus, modes de gestion et tout ce qui est relatif aux RH) et (2) technique (produits, services et procédés technologiques) (Damanpour et Evan, 1984).
PME	La classification faite en 2014 par le Ministère de l'Économie et du Commerce au Liban montre que le nombre d'effectifs dans une PME varie entre 10 et 99 avec un chiffre d'affaires qui doit être entre 500 millions et 25 milliards de livres libanaises.
PME innovante	« <i>Les termes 'PME innovantes' se référeront aux PME qui poursuivent une démarche délibérée afin de fabriquer de nouveaux produits ou d'améliorer leurs produits actuels ou de modifier leurs processus de gestion (production, marketing, organisationnel...) afin d'améliorer sensiblement l'efficacité de leurs activités</i> » (Slaouti, 2011, p. 114).
Compétence	C'est la capacité d'un individu, d'un collectif de travail ou d'une entreprise à mobiliser et à combiner des ressources afin de mettre en œuvre une activité ou un processus d'action déterminé (Loufrani-Fedida, 2008).
Management des compétences	« <i>L'ensemble des actions managériales prises par une (ou plusieurs) organisation (s) pour identifier, construire et développer des compétences</i> » (Loufrani-Fedida et Saglietto, 2016, p. 73).

Après avoir défini le cadre conceptuel de notre travail de recherche et après avoir présenté les définitions retenues pour nos concepts clés, nous passons au chapitre 2 qui s'articule essentiellement autour du management des compétences dans les PME innovantes avec toutefois une description détaillée de tous les facteurs qui peuvent l'influencer et en découler, en même temps.

## **CHAPITRE 2.**

### **LE MANAGEMENT DES COMPÉTENCES DANS LES PME INNOVANTES : FOCUS SUR LES PRATIQUES DE GRH ET SUR L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL**

#### **Introduction**

Nous traitons, dans ce chapitre, deux facteurs qui ont été précités dans le chapitre 1 et qui influencent le management des compétences. Nous parlons donc des pratiques de GRH et de l'apprentissage organisationnel dont nous soulignons leur impact sur l'innovation. Au regard de notre intention d'étudier l'innovation dans le contexte des PME, nous décrivons le management des compétences dans les PME innovantes.

Pour ce faire, nous abordons, dans ce qui suit, les enseignements théoriques relatifs aux pratiques de GRH (2.1) et à celui de l'apprentissage organisationnel (2.2) et la contribution de ces deux facteurs à l'innovation et au développement des compétences dans les entreprises. Enfin, nous nous focalisons sur la manière dont se réalise le management des compétences dans les PME innovantes (2.3).

#### **2.1. Enseignements théoriques et importance des pratiques de GRH**

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). Cette fonction a beaucoup évolué au cours des dernières décennies car il s'agit de gérer et de développer le capital humain et non seulement de l'administrer. Pour Armstrong (2012), cette fonction désigne tous les aspects à travers lesquels les individus sont employés et gérés au sein des entreprises. En fait, la gestion des personnes est plus fastidieuse que la gestion de la technologie ou du capital (Barney, 1991). De ce fait, les entreprises qui apprennent à bien gérer leurs RH auront un avantage sur les autres à LT puisque l'acquisition et le déploiement des RH de manière efficiente est difficile et prend plus de temps (Wright *et al.*, 1994). La GRH est donc l'ensemble des activités qui permettent à l'entreprise de disposer des RH qui correspondent à ses besoins en quantité et en qualité (Cadin *et al.*, 2007). Par conséquent, elle implique des décisions de gestion liées aux politiques et aux pratiques qui façonnent la relation de travail et qui visent à atteindre certains objectifs. Ces objectifs concernent des objectifs de performance qui ont été définis et mesurés de multiples façons (Boselie, 2014).

Pour leur part, Adla et Gallego-Roquelaure (2019) trouvent que la GRH doit favoriser le recrutement de personnes qualifiées tout en portant une attention à leur socialisation. Pour ces chercheuses, la GRH doit aussi penser aux systèmes d'incitation, à la promotion de la formation, à la mobilité et aux bonnes conditions de travail. Nous la trouvons ainsi au cœur du développement de la valorisation des collaborateurs. Toutefois, il ne faut pas oublier la circulation de l'information et les échanges qui sont à favoriser.

Dans cette section, nous exposons les différentes approches théoriques que la littérature a abordées en matière de GRH (2.1.1). Ensuite, nous décrivons les pratiques de GRH tout en mettant l'accent sur leur importance et sur leurs types ainsi que sur leur complémentarité (2.1.2). Puis, nous traitons les deux formes sous lesquelles ces pratiques peuvent exister, nous parlons alors de la formalité et de l'informalité de ces pratiques (2.1.3). Finalement, nous joignons la contribution de ces pratiques à l'innovation des entreprises qui les adoptent (2.1.4).

### **2.1.1. Les approches théoriques en GRH**

La GRH est une approche stratégique de prise de décision et de planification associée à l'emploi et à la stratégie, aux politiques et aux pratiques de recrutement, à la formation, au développement, à la rémunération et aux relations entre les employés (Armstrong, 2001). Nous parlons ainsi de la nécessité d'avoir une Gestion Stratégique des Ressources Humaines (GSRH) (Lengnick-Hall *et al.*, 2009 ; Pourkiani *et al.*, 2011). Le domaine de la GSRH a évolué surtout que les RH doivent être gérées stratégiquement pour que l'entreprise puisse jouir d'un avantage concurrentiel durable par rapport à la concurrence. Par conséquent, la GSRH repose sur des principes selon lesquels les pratiques de GRH doivent converger vers la réalisation des objectifs organisationnels de manière à contribuer à la performance financière des organisations. Pour ce faire, ces pratiques doivent influencer les attitudes et les comportements des employés (i.e. : attraction, rétention, motivation, satisfaction au travail, etc.) (Lengnick-Hall *et al.*, 2009).

Les sources intellectuelles de la GSRH avaient commencé dès le début du XX<sup>e</sup> siècle avec des économistes du travail et des spécialistes des relations industrielles (Lengnick-Hall *et al.*, 2009 ; Kaufman, 2012). La GSRH met l'accent sur les options stratégiques que l'entreprise détient en matière de GRH, sur leur impact sur sa performance (Lengnick-Hall *et al.*, 2009 ; Pourkiani *et al.*, 2011) aussi bien que sur la promotion de l'innovation (Chen et Huang, 2009 ; Pourkiani *et al.*, 2011). D'ailleurs, la littérature sur la GSRH a fait la distinction entre trois approches (Houkou, 2011 ; Gagnon et Arcand, 2011) :

- l'approche universaliste selon laquelle il faut mettre en œuvre les meilleures pratiques de GRH ayant un effet significatif sur la performance de l'entreprise, de façon universelle et indépendante du contexte stratégique. Par conséquent, il existe des pratiques de GRH qui sont meilleures que d'autres. Selon Tseng et Lee (2009), il faut repérer ces pratiques et les appliquer afin d'accroître la performance organisationnelle. Parmi les pratiques que ces auteurs ont décrites, nous trouvons celles qui sont les plus reconnues et les plus citées par la communauté scientifique : la motivation, la participation, la formation, le recrutement et la rémunération ;
- l'approche de contingence selon laquelle les pratiques de GRH doivent être alignées aux facteurs de contingence de l'entreprise. De ce fait, l'idée des meilleures pratiques et de leur effet universel a été remise en cause puisque les pratiques de GRH ne sont appropriées que lorsqu'elles sont compatibles avec les contingences que subit l'entreprise (Gagnon et Arcand, 2011) ;
- l'approche de configuration qui considère que les systèmes de GRH qui regroupent les activités de GRH doivent être liés à la nature et à la spécificité de chaque entreprise. La production des configurations convenantes à tel ou tel type de stratégie paraît difficile, voire même utopique (Hounkou, 2011). Cette approche affirme que la GRH ne possède de réelles capacités stratégiques que dans la mesure où elle crée un regroupement cohérent de pratiques qui sera capable de s'harmoniser aux principales caractéristiques de l'entreprise (Becker et Gerhart, 1996).

Nous présentons, dans le tableau ci-après, une synthèse des différentes approches théoriques en GRH (Tableau 16) :

**Tableau 16 : Synthèse des différentes approches théoriques en GRH**

<b>La Gestion Stratégique des Ressources Humaines</b>		
Les RH doivent être gérées stratégiquement pour que l'entreprise puisse jouir d'un avantage concurrentiel durable par rapport à la concurrence (Lengnick-Hall <i>et al.</i> , 2009 ; Pourkiani <i>et al.</i> , 2011). Il s'agit de mettre l'accent sur les options stratégiques que l'entreprise possède en matière de GRH ainsi que sur leur impact sur sa performance (Lengnick-Hall <i>et al.</i> , 2009 ; Pourkiani <i>et al.</i> , 2011) et sur la promotion de l'innovation (Chen et Huang, 2009 ; Pourkiani <i>et al.</i> , 2011).		
<b>L'approche universaliste</b>	<b>L'approche de contingence</b>	<b>L'approche de configuration</b>
La mise en œuvre des meilleures pratiques de GRH telles la motivation, la participation, la formation, le recrutement et la rémunération, peut avoir un effet significatif sur la performance de l'entreprise, de façon universelle et indépendante du contexte stratégique (Tseng et Lee, 2009).	Les pratiques de GRH doivent être alignées aux facteurs de contingence de l'entreprise (Gagnon et Arcand, 2011).	Les systèmes de GRH qui regroupent les activités de GRH doivent être liés à la nature et à la spécificité de chaque entreprise (Hounkou, 2011).

### **2.1.2. Les pratiques de GRH en PME : importance et types**

Depuis longtemps, les chercheurs ont identifié différentes pratiques de GRH et les ont considérées comme cruciales à l'avantage concurrentiel des entreprises (Pfeffer et Veiga, 1999 ; Crook *et al.*, 2008). Ces pratiques concernent l'ensemble des démarches qui visent à recruter un personnel talentueux et plein d'énergie, à le perfectionner et à le conserver (Schermerhorn *et al.*, 2008). Ainsi, elles permettent de fournir à l'entreprise un personnel en quantité suffisante et qui possède les qualités nécessaires afin de contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise (Burke, 2011).

Nous rappelons que le contexte choisi pour notre étude est celui des PME. Ainsi, il nous semble intéressant de souligner les pratiques de GRH adoptées dans ce contexte précisément. Avant d'y procéder, nous faisons appel à la distinction faite par Adla et Gallego-Roquelaure (2018) en matière de types de GRH qui peuvent exister et s'hybrider en PME. Ces deux types sont : (1) la GRH autocentrée où le dirigeant est également le directeur des RH qui génère des pratiques arbitraires à cause de la centralisation du pouvoir et (2) la GRH partagée entre le dirigeant et les salariés où les pratiques de GRH informelles favorisent l'implication des salariés qui adhèrent au projet de l'entreprise. Les sujets de la formalité et de l'informalité des pratiques avec la contribution du dirigeant à ce sujet seront ultérieurement présentés dans cette section.

D'ailleurs, il nous semble important de mettre l'accent sur la taille de l'entreprise lors de notre description des types de pratiques de GRH qu'elle peut adopter. Contrairement aux GE qui disposent de plusieurs atouts notamment financiers, les RH constituent une source majeure de création de valeur pour les PME (Mayson et Barrett, 2006 ; Patel et Conklin, 2012). En conséquence, certains auteurs soulignent que les PME investissent de plus en plus dans certaines pratiques de GRH stratégiques comme la formation et la rémunération de la performance (Kotey et Slade, 2005 ; Mayson et Barrett, 2006). De manière générale, les pratiques de GRH sont moins développées dans les PME qu'elles ne le sont dans les GE (Lacoursière, 2002). Pour sa part, De Boislandelle (2015) décrit le système de GRH des PME à travers un mix social comportant les quatre variables suivantes :

- la politique d'emploi qui regroupe le recrutement (la sélection du candidat correspondant aux besoins de l'entreprise) et la mobilité. Ainsi, ladite politique est fondée sur la connaissance de la population employée, elle permet à l'entreprise

d'identifier ses besoins et ses ressources en matière de personnel et d'en évaluer les écarts ;

- la politique de rémunération qui comprend l'ensemble des allocations monétaires ou en nature distribuées au personnel. Elle permet à l'entreprise d'attirer et de garder des candidats talentueux (Tseng et Lee, 2009). Afin de garantir une fidélisation des collaborateurs, la rémunération doit être adéquate au niveau des compétences (Bendaoud, 2017) ;
- la politique de valorisation qui englobe la formation avec toutes ses formes, les modes d'appréciation des collaborateurs et l'amélioration des conditions de travail. D'ailleurs, les activités de formation offrent la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences professionnelles ou d'enrichir celles qui existent déjà (Schermerhorn *et al.*, 2008). Pour leur part, Chanal *et al.* (2005) accordent une grande importance aux questions concernant la motivation intrinsèque, à la nécessité de développer des politiques de reconnaissance (valorisant l'effort collectif plus qu'individuel) (Chen *et al.*, 2012) ou encore les difficultés que rencontrent les jeunes salariés à combiner les aléas de leurs carrières ainsi que les pressions pour maintenir leurs compétences à niveau (Haukka, 2011). En se référant à la conception universaliste des pratiques stratégiques de GRH, Aliouat *et al.* (2013) soulignent que la motivation est liée à l'ensemble des forces qui poussent un individu à adopter un comportement particulier ;
- la politique de participation qui concerne le degré auquel l'individu est impliqué dans le processus de prise de décision dans l'entreprise (Tseng et Lee, 2009). Cette politique se rapporte aux outils de communication interne, à l'implication dans le travail et au dialogue social. Lin et Sanders (2017) insistent sur l'importance de la mise en œuvre d'un système de communication entre les membres de l'équipe qui sont amenés à développer un langage commun afin d'atteindre les objectifs fixés.

La communication, quant à elle, est de nature directe, le plus souvent orale et informelle (De Boislandelle, 2015). Ainsi, la communication permet d'avoir une représentation plus précise du fonctionnement et des conditions de mobilisation des RH dans l'entreprise. À travers la communication surtout celle dite interne, le salarié participe pleinement à la construction personnelle des connaissances et des valeurs liées à son entreprise et aux tâches qu'on lui exige d'effectuer (Boukara et Zamba, 2017).

Également, nous souhaitons mettre l'accent sur les effets qu'ont le *mentoring* et le *coaching* dans le domaine de la GRH. Selon Shipton *et al.* (2017), le *mentoring* est susceptible

d'être primordial pour la GRH entrepreneuriale car cette façon de travail permet aux individus de comprendre comment les membres les plus expérimentés gèrent consciemment et inconsciemment les agendas politiques. Le *mentoring* est efficace pour développer les compétences de réseautage des individus, facilitant ainsi le flux et le transfert des connaissances à travers les hiérarchies organisationnelles (Collins et Clerk, 2004). Quant au *coaching*, une fois axé sur la persuasion et sur la négociation, il peut jouer un rôle important dans le support de la structuration des idées des employés. Il en est de même pour l'apprentissage en équipe, le support des pairs et les formes pertinentes d'évaluation des performances (Shipton *et al.*, 2017). Brulhart *et al.* (2019) - dans leur étude auprès de 147 équipes de 5 étudiants du niveau Master - ont montré l'influence positive qu'a le *coaching* sur la performance des équipes. Pour eux, le *coaching* facilite et encourage la combinaison des ressources détenues par les membres de l'équipe, ce qui améliore le climat social et la satisfaction au travail. Ces facteurs sont importants pour l'efficacité des tâches confiées.

En plus, Barraud-Didier *et al.* (2003) soulignent l'existence de pratiques de GRH mobilisatrices qui contribuent à l'accroissement de la motivation et de l'engagement des collaborateurs afin d'augmenter la productivité de l'organisation. Selon ces auteurs, ces pratiques se trouvent sous quatre types : les pratiques de développement des compétences et de formation, les pratiques d'incitations financières et de récompenses, les pratiques de partage des informations et de communication et enfin les pratiques de responsabilisation.

Outre cela, la complémentarité des pratiques de GRH a fait l'objet de recherches multiples depuis longtemps. D'ailleurs, plusieurs recherches (MacDuffie, 1995 ; Carrière et Barrette, 2005) démontrent que l'impact des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle est plus important lorsque ces pratiques sont cohérentes ou complémentaires entre elles tout en restant alignées avec la stratégie d'affaires de l'entreprise. Ainsi, une pratique individuelle n'agit pas seule sur la performance, mais elle se complète avec d'autres facteurs organisationnels (Paauwe *et al.*, 2013). En d'autres termes, une pratique de GRH ne peut maximiser la performance que si elle est intégrée dans un système de pratiques de GRH complémentaires. La logique sous-tend donc l'implantation des pratiques en un système cohérent. Subséquemment, cette complémentarité entre les pratiques de GRH doit être conforme avec les politiques RH implantées dans l'entreprise ainsi qu'avec le système de gestion mis en place (Boxall et Macky, 2009).



Selon MacDuffie (1995), la complémentarité des pratiques de GRH sous forme de grappes inter-reliées « *bundles* » permet aux collaborateurs d’acquérir les connaissances ainsi que les habiletés nécessaires pour la valorisation de leurs tâches. L’implantation d’une telle approche augmente leur motivation au travail et par la suite la performance organisationnelle. Par conséquent, ces pratiques influencent positivement la productivité dans les entreprises ainsi que la qualité des produits. Alors, la complémentarité entre les pratiques de GRH est indispensable pour les collaborateurs d’une part, et pour l’entreprise d’autre part.

Dans le tableau ci-dessous, nous exposons les différentes politiques et les types variées de pratiques de GRH telles explicitées par les chercheurs dans cette partie et qui ont été abordées ci-dessus (Tableau 17).

**Tableau 17 : Politiques et pratiques de GRH (De Boislandelle, 2015)**

Politique	Types de pratiques
La politique d’emploi	Le recrutement et la mobilité permettent à l’entreprise d’identifier ses besoins et ses ressources en matière de personnel et d’en évaluer les écarts.
La politique de rémunération	Les allocations monétaires ou en nature distribuées au personnel permettent à l’entreprise d’attirer et de garder des candidats talentueux (Tseng et Lee, 2009).
La politique de valorisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la formation et les modes d’appréciation des collaborateurs et l’amélioration des conditions de travail offrent aux collaborateurs la possibilité d’acquérir de nouvelles compétences professionnelles ou d’enrichir celles qui existent déjà (Schermerhorn <i>et al.</i>, 2008) ;</li> <li>- le <i>mentoring</i> est efficace pour développer les compétences de réseautage des individus, facilitant ainsi le flux et le transfert des connaissances à travers les hiérarchies organisationnelles (Collins et Clerk, 2004) ;</li> <li>- le <i>coaching</i> facilite et encourage la combinaison des ressources détenues par les membres de l’équipe, ce qui améliore le climat social et la satisfaction au travail (Brulhart <i>et al.</i>, 2019) ;</li> <li>- la motivation intrinsèque (Chanal <i>et al.</i>, 2005) et la reconnaissance (Chen <i>et al.</i>, 2012) permettent aux collaborateurs de maintenir leurs compétences à niveau (Haukka, 2011).</li> </ul>
La politique de participation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l’implication dans le travail (Tseng et Lee, 2009) et le dialogue social ;</li> <li>- la communication interne entre les membres de l’équipe les aide à développer un langage commun afin d’atteindre les objectifs fixés (Lin et Sanders, 2017) et à construire leurs connaissances personnelles et les valeurs liées à leur entreprise et aux activités qu’on leur exige d’effectuer (Boukara et Zamba, 2017).</li> </ul>

### 2.1.3. Formalité et informalité dans la GRH

En matière de pratiques de GRH, les chercheurs ont distingué entre deux formes de pratiques : formelle et informelle. D’ailleurs, la formalisation de ces pratiques n’est pas toujours la bienvenue puisqu’elle pourrait, d’un côté, réduire l’autonomie et la satisfaction des collaborateurs et, de l’autre côté, nuire à leur engagement (Lai *et al.*, 2017). Dans ce cas, nous observons une émergence de tensions interpersonnelles (Gilman et Edwards, 2008) et un bouleversement de la relation d’emploi (Malett et Whapsott, 2012). En revanche, les pratiques de GRH informelles possèdent des inconvénients puisqu’elles ne permettent pas un alignement

stratégique entre la GRH et les objectifs de l'entreprise (Hargis et Bradley, 2011). Aussi, Medcof et Song (2013) trouvent qu'elles pourraient produire des effets négatifs sur la communication, sur la transparence et sur la qualité du feedback bien qu'elles permettent une plus grande flexibilité.

Dans ce qui suit, nous faisons une distinction entre les GE et les PME quant à la formalité et l'informalité des pratiques de GRH. Aussi, nous mettons l'accent sur les effets que pourraient avoir le propriétaire-dirigeant vis-à-vis de la formalité et de l'informalité de ces pratiques.

#### **A. Formalité et informalité des pratiques de GRH : quelles différences entre les GE et les PME ?**

Pour Razouk et Bayad (2010), la formalisation des pratiques de GRH joue un rôle stratégique dans les PME. D'ailleurs, les résultats de certaines études (Tanova, 2003 ; Storey *et al.*, 2010) ont montré que les PME ont tendance à utiliser les mêmes pratiques de GRH que l'on retrouve dans les GE, mais ces pratiques restent plus informelles. Dans ce sens, Tanova et Nadiri (2005) considèrent que les GE sont plus susceptibles d'utiliser des méthodes formelles parce qu'elles sont plus ouvertes aux pressions coercitives, mimétiques et normatives. Cependant, les entreprises de taille moins réduite développent des pratiques adaptées à leur culture et à leur organisation en raison des pressions réduites auxquelles elles sont confrontées. Ainsi, la GRH au sein des petites structures est caractérisée par une faible formalisation, par des pratiques atypiques diverses et par la présence d'un modèle arbitraire considéré comme grille d'analyse des pratiques de GRH (Pichault et Nizet, 2013).

À titre d'exemple, de nombreuses PE trouvent que l'utilisation des méthodes informelles de recrutement est plus rentable à CT (Carroll *et al.*, 1999) alors que le recrutement dans les GE doit être formel puisqu'elles ont des transactions récurrentes et devront les internaliser afin de limiter les coûts (Barber *et al.*, 1999). Les GE ont besoin de procédures formalisées pour attirer, pour acquérir et pour accélérer le traitement du nombre de candidats et pour pourvoir plusieurs emplois (Tanova et Nadiri, 2005). Les pratiques formelles sont donc plus susceptibles de permettre la sélection d'un candidat ayant les compétences et l'attitude recherchées (Barret *et al.*, 2007).

Il en est de même pour les formations où les recherches ont révélé que les GE sont plus susceptibles que les PME d'offrir ou de financer une formation formelle (Gibb, 1997). Dans

les PME, la formation est considérée comme informelle avec peu ou même pas de provisions pour le développement de la gestion de ces entreprises (Marlow et Patton, 1993). De plus, si la formation a lieu dans les PME, elle est caractérisée comme réactive et informelle à CT et presque orientée vers la résolution de problèmes immédiats liés au travail (Hill et Stewart, 2000). Enfin, les entreprises de petites tailles adoptent moins fréquemment des pratiques formelles d'évaluation et de primes associées au rendement que les GE (Bartram, 2005).

Subséquentement, plusieurs recherches (Barrett et Mayson, 2008 ; Hargis et Bradley, 2011) affirment la présence incontournable des pratiques informelles de GRH dans les PME. Cette informalité peut avoir les avantages suivants : (1) une flexibilité ainsi que des relations harmonieuses entre les collaborateurs eux-mêmes et leurs dirigeants (Marlow et Patton, 1993 ; Mankelov, 2008) tout en s'adaptant aux objectifs stratégiques de l'entreprise (Marchington *et al.*, 2003) ; (2) une communication directe qui permet de tisser des relations fortes favorisant le travail d'équipe (Sels *et al.*, 2006) ; (3) le développement des liens de confiance et d'un capital social (Forth *et al.*, 2006) ; (4) une plus grande satisfaction au travail parmi les salariés des PME grâce à l'environnement agréable offert par ces entreprises (Storey *et al.*, 2010) et (5) une meilleure adaptation des entreprises aux divers changements auxquels elles sont confrontées avec la possibilité de saisir de nouvelles opportunités (Singh et Vohra, 2009).

### **B. Les effets du propriétaire-dirigeant vis-à-vis de la formalité et de l'informalité des pratiques de GRH**

Plusieurs chercheurs ont souligné l'effet de la vision stratégique du propriétaire-dirigeant sur la variété, sur la formalisation et sur la sophistication des pratiques de GRH dans les PME (Bayad et Garand, 1998 ; Razouk et Bayad, 2011). Nous débutons par le recrutement que le dirigeant juge stratégique (Heneman *et al.*, 2000), mais il se peut que ce processus se déroule de manière informelle tout en faisant appel aux réseaux personnels et professionnels du dirigeant pour y participer (Jack *et al.*, 2006). En ce sens, Marlow *et al.* (2010) ont notamment montré que les pratiques de GRH peuvent présenter des aspects formels et informels dans un même temps. À titre d'exemple, un dirigeant d'une PME souhaitant embaucher les membres de sa famille (pratique informelle), leur demandait de déposer leur candidature en suivant le processus officiel (pratique formelle), alors que sa décision était déjà prise.

En conséquence, cette voie peut avoir des effets négatifs car elle ne permet pas toujours d'acquérir les compétences requises (Kotey et Slade, 2005). Il est fort probable que le

propriétaire-dirigeant recrute des employés qui lui ressemblent en matière de profil (Torrès et Enrico, 2014). Ses caractéristiques personnelles interviennent donc dans sa décision réduisant ainsi son objectivité. Il se peut aussi que le propriétaire-dirigeant préfère demander à ses collaborateurs d'effectuer des heures supplémentaires plutôt que de recruter de nouveaux individus (Pichault et Nizet, 2013). Ainsi, nous le trouvons privilégier la flexibilité quantitative interne à la flexibilité quantitative externe. En d'autres termes, il préfère avoir recours à ses collaborateurs au lieu de recruter de nouvelles personnes.

Quant à la mobilité interne, les chercheurs trouvent que l'évolution des salariés dans leurs carrières dépend en partie du bon vouloir du dirigeant (De Boislandelle, 2015) en se basant sur des critères subjectifs (Pichault et Nizet, 2013). De même pour la rémunération qui peut être discrétionnaire au cas où les PME ne possèdent pas de politiques formalisées. À titre d'exemple, l'attribution des primes se fait à la guise du propriétaire-dirigeant (Pichault et Nizet, 2013). Nous exposons, dans le tableau ci-après, une synthèse de plusieurs courants qui ont discuté la formalité et l'informalité des pratiques de GRH et l'impact de chacune parmi elles sur les activités de l'entreprise (Tableau 18).

**Tableau 18 : Synthèse de la formalité et de l'informalité des pratiques de GRH**

<p>La formalisation des pratiques de GRH pourrait réduire l'autonomie et la satisfaction des collaborateurs et nuire à leur engagement (Lai <i>et al.</i>, 2017).</p> <p>⇒ une émergence de tensions interpersonnelles (Gilman et Edwards, 2008) et un bouleversement de la relation d'emploi (Malett et Whapsott, 2012).</p> <p>L'informalité des pratiques de GRH ne permet pas un alignement stratégique entre la GRH et les objectifs de l'entreprise (Hargis et Bradley, 2011).</p> <p>⇒ des effets négatifs sur la communication, la transparence et la qualité du feedback (Medcof et Song, 2013).</p>	
PME vis-à-vis des GE	Propriétaire-dirigeant
<ul style="list-style-type: none"> <li>- les PME utilisent les mêmes pratiques de GRH des GE, mais de façon plus informelle (Tanova, 2003 ; Storey <i>et al.</i>, 2010) ;</li> <li>- les GE utilisent des méthodes formelles en GRH car elles sont plus ouvertes aux pressions coercitives, mimétiques et normatives (Tanova et Nadiri, 2005) ;</li> <li>- l'utilisation des méthodes informelles de recrutement est plus rentable à CT pour les PE (Carroll <i>et al.</i>, 1999) ;</li> <li>- les GE ont besoin de procédures formalisées pour attirer, pour acquérir, pour accélérer le traitement du nombre de candidats et pour pourvoir plusieurs emplois (Tanova et Nadiri, 2005) ;</li> <li>- dans les PME, la formation est informelle, avec peu ou même pas de provisions pour le développement de la gestion de ces entreprises (Marlow et Patton, 1993) ;</li> <li>- les GE sont plus susceptibles que les PME à la formalité des formations (Gibb, 1997) ;</li> <li>- les pratiques d'évaluation et de primes associées au rendement sont moins formelles dans les PE qu'elles le sont dans les GE (Bartram, 2005).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la vision stratégique du propriétaire-dirigeant influence la variété, la formalisation et la sophistication des pratiques de GRH dans les PME (Bayad et Garand, 1998 ; Razouk et Bayad, 2011) ;</li> <li>- les caractéristiques personnelles du propriétaire-dirigeant interviennent dans sa décision, ce qui réduit son objectivité (Torrès et Enrico, 2014) ;</li> <li>⇒ cette voie peut avoir des effets négatifs car elle ne permet pas toujours d'acquérir les compétences requises (Kotey et Slade, 2005).</li> </ul>

#### **2.1.4. Pratiques de GRH et innovation**

La GRH peut servir la stratégie tel que décrit précédemment et plus particulièrement le processus d'innovation. Selon Defélix (2014), les stratégies des RH doivent être alignées avec la stratégie globale d'innovation pour que les dynamiques de celle-ci tiennent dans le temps. Pour qu'une innovation soit réalisée avec succès, elle doit donc être soutenue par la GRH (Oke *et al.*, 2012). Dans ce sens, plusieurs chercheurs (Shipton *et al.*, 2005 ; Beugelsdijk, 2008) ont mis en évidence l'existence d'une relation directe entre les pratiques de GRH et l'innovation. Par conséquent, l'instauration des pratiques de GRH encourage le développement d'une culture propice à l'innovation ; ce qui permet à l'entreprise de réaliser ses objectifs organisationnels. De Saá-Pérez et Díaz-Díaz (2010) insistent sur l'importance de la mise en place et de la préservation d'une culture adaptée à l'innovation où les apports du facteur humain sont pleinement reconnus. Ainsi, cette culture dite organisationnelle joue un rôle important tout en incitant les collaborateurs à s'engager dans la direction recherchée (Searle et Ball, 2003).

Pour sa part, Razouk (2014) a parlé des pratiques de GRH mobilisatrices qui jouent un rôle important dans le développement de l'innovation puisque les employés savent à l'avance que l'implication dans les projets d'innovation est reconnue et récompensée par l'entreprise. Cet auteur a fait références aux pratiques de rémunération, de formation et de participation qui permettent aux employés de se sentir comme faisant partie intégrante du processus décisionnel et de comprendre le sens de leur engagement. Outre cela, la communauté des chercheurs s'est attachée à mettre en évidence les pratiques de GRH qui favorisent l'innovation tout en insistant sur l'importance de leur complémentarité dans un tel cadre (Laursen et Foss, 2014 ; Seeck et Diehl, 2017). À titre d'exemple, quelques études empiriques ont révélé que la reconnaissance, accompagnée d'un système de récompenses financières, favorise davantage l'innovation (Camelo-Ordaz *et al.*, 2008 ; Defélix *et al.*, 2015).

Malgré les études que nous venons de citer ci-dessus et qui soulignent les impacts positifs que peuvent avoir les pratiques de GRH sur les innovations dans les entreprises, il existe des études qui les ont contredites. Nous citons, à titre d'exemple, l'étude statistique menée par Andreeva *et al.* (2017) auprès de 259 sociétés finlandaises et qui a montré que l'alignement de la GRH à l'innovation peut se révéler contre-productif. Ces auteurs ont constaté que le déploiement d'une GRH trop structurée et normée est susceptible de réduire les espaces d'expérimentation et d'exploration. Leurs résultats ont confirmé ceux de Bednall *et al.* (2014) qui ont également discuté les effets négatifs d'une GRH fortement orientée vers

l'innovation. D'ailleurs, cet alignement n'est pas toujours observé et cela ne permettrait pas à la GRH de soutenir suffisamment l'innovation. Quant à Cooke et Saini (2010), ils trouvent que l'évaluation de la performance n'encourage pas le développement de la créativité et la performance à CT alors que pour d'autres chercheurs (Shipton *et al.*, 2005 ; Shipton *et al.*, 2006 ; Chen et Huang, 2009) elle agit comme un levier d'innovation.

Après avoir présenté les recherches qui ont traité l'importance des pratiques de GRH dans les projets d'innovation ainsi que celles qui s'opposent à cet égard, nous discutons dans ce qui suit : les types des pratiques de GRH adoptées en fonction des innovations visées et la manière dont elles contribuent aux innovations des entreprises.

### **A. Les pratiques de GRH adoptées en fonction des innovations visées**

Le choix des pratiques de GRH à adopter varie selon le sujet de l'innovation. Nous citons, comme exemple, la création d'un nouveau produit qui dépend nécessairement de l'introduction et de l'application de nouvelles idées. Laursen et Foss (2014) ont constaté que les entreprises qui ont mis en place des pratiques de GRH telles que les groupes de travail interdisciplinaires, les cercles de qualité, la boîte à idées, la rotation des postes, la délégation des responsabilités et la rémunération liée à la performance et au rendement sont celles qui ont pu réussir à introduire un nouveau produit. Pour ces auteurs, la formation de la main-d'œuvre peut éventuellement conduire à des innovations de produits selon sa pertinence (type, quantité et qualité). Nous constatons alors l'existence d'une corrélation positive entre certaines pratiques de GRH et les innovations des produits.

Pour leur part, Appelbaum *et al.* (2002) confirment que la mise en œuvre des pratiques de GRH novatrices agit positivement sur la réussite des innovations organisationnelles dans les modèles de travail à hautes performances. Ces auteurs ont fait référence aux pratiques suivantes : une formation accrue, une rémunération incitative et variable selon les performances, une meilleure sécurité d'emploi, une plus grande coopération dans les relations de travail et une participation syndicale à la GRH. Nous parlons alors des effets positifs qu'ont certaines pratiques de GRH sur les innovations organisationnelles.

Toujours dans le même sens, Pichault et Picq (2013) ont relevé l'existence de plusieurs pratiques de GRH mobilisatrices relatives à l'organisation et à l'autonomie, au développement des compétences, aux systèmes de soutien et de reconnaissance et aux dispositifs de capitalisation et de partage des connaissances. Pour ces auteurs, il existe une relation positive

entre la mise en œuvre de ces pratiques et l'innovation, essentiellement en matière de projets technologiques dans l'entreprise qu'ils ont étudiée. Nous déduisons que la mise en œuvre de certaines pratiques de GRH favorise les innovations technologiques.

### **B. La contribution des pratiques de GRH aux innovations des entreprises**

Nous débutons par les recherches de Cooke et Saini (2010) à travers lesquelles ces chercheurs pointent la contribution des talents acquis et des salariés dotés d'une grande créativité à la promotion des innovations au sein des entreprises. Dans ce sens, Zankoa *et al.* (2008) soulignent la nécessité d'avoir des profils hétérogènes des candidats, lors du recrutement, afin d'acquérir une diversité de connaissances. Un tel recrutement peut être mené en interne ou en externe (Ceylan, 2013 ; Defélix *et al.*, 2015).

De surcroît, les formations dans lesquelles les entreprises investissent tentent de stimuler la production d'idées créatives (Chen et Huang, 2009). Pour Laursen et Foss (2014), la formation interne facilite davantage l'innovation des procédés tandis que la formation externe a une tendance plus forte à générer de l'innovation des produits. Quant aux systèmes de rémunération et d'évaluation, Le Flanchec et Rojot (2004) ont trouvé que, dans les entreprises qui ont des stratégies d'innovation, les systèmes de rémunération sont plus individualisés, les systèmes d'évaluation des performances sont plus poussés et l'autonomie des salariés est plus grande puisque le contrôle direct est plus faible.

Outre cela, Defélix *et al.* (2015) remarquent que l'individu se montre favorable aux stratégies d'innovation dans les entreprises qui instaurent des pratiques favorisant l'autonomie dans l'exécution des tâches, des systèmes de rétribution liés à la performance, la responsabilisation et la flexibilité des collaborateurs dans le travail. Également, nous notons l'importance de la reconnaissance comme facteur favorisant l'innovation des entreprises. Cette reconnaissance est susceptible de comporter une dimension tant individuelle que collective (Chen et Huang, 2009). Pour Dubouloz (2014), les reconnaissances peuvent être de nature symbolique et peuvent prendre la forme de *feedbacks* et d'encouragements.

En plus, nous constatons que l'instauration des pratiques de GRH tournées vers l'engagement participe au renforcement des capacités d'innovation des collaborateurs (Zhou *et al.*, 2013). L'implication de ces derniers et la communication sont couramment associées à des facteurs qui facilitent l'innovation (Chen et Huang, 2009 ; Dubouloz, 2014). Cette implication peut se réaliser à travers la mise en œuvre de programmes de participation. Elle est

aussi susceptible de favoriser la communication en invitant les collaborateurs à émettre des suggestions. Dubouloz (2014) l'assimile à un témoignage de confiance et à une marque de prise en considération des collaborateurs. Nous parlons alors à propos du dialogue social où plusieurs travaux mettent également l'accent sur sa contribution à la réussite des entreprises ayant des stratégies d'innovation (Colle *et al.*, 2008 ; Fernez-Walch et Romon, 2017).

Enfin, la satisfaction au travail a été largement étudiée dans le contexte du comportement organisationnel (Zhou et George, 2001). D'ailleurs, le travail occupe une place importante dans la vie humaine et a un effet important sur le bonheur d'une personne ou sa satisfaction dans la vie (Binder et Coad, 2013). Dans ce sens, Shipton *et al.* (2006) constatent que la satisfaction au travail est un prédicteur important de l'innovation et les employés qui éprouvent de la satisfaction au travail appuieront l'innovation. Aussi, ces auteurs soulignent l'importance du travail en groupe et le considèrent comme un facteur favorable à l'innovation et à ses stratégies d'innovation. En fait, la littérature a établi que le travail d'équipe constitue un véritable levier d'innovation (Donate *et al.*, 2016).

Dans le tableau ci-dessous, nous présentons un récapitulatif concernant l'articulation théorique qui existe entre les pratiques de GRH et l'innovation des entreprises (Tableau 19).



**Tableau 19 : Articulation théorique entre pratiques de GRH et innovation des entreprises**

<p>Les stratégies des RH doivent être alignées avec la stratégie globale d'innovation (Defélix, 2014).  L'innovation doit être soutenue par la GRH (Oke <i>et al.</i>, 2012).  Il faut mettre en place et préserver une culture adaptée à l'innovation (Saá-Pérez et Díaz-Díaz, 2010) pour inciter les collaborateurs à s'y engager (Searle et Ball, 2003).  Les pratiques de GRH mobilisatrices développent l'innovation car les employés savent à l'avance que l'implication dans de tels projets est reconnue et récompensée par l'entreprise (Razouk, 2014).  La complémentarité des pratiques de GRH favorise l'innovation (Laursen et Foss, 2014 ; Seeck et Diehl, 2017).  L'alignement de la GRH à l'innovation peut parfois avoir des effets négatifs (Cooke et Saini, 2010 ; Bednall <i>et al.</i>, 2014 ; Andreeva <i>et al.</i>, 2017).</p>	
Les pratiques de GRH adoptées et les innovations visées	La contribution des pratiques de GRH aux innovations des entreprises
<ul style="list-style-type: none"> <li>- les groupes de travail interdisciplinaires, les cercles de qualité, la boîte à idées, la rotation des postes, la délégation des responsabilités et la rémunération liée à la performance et au rendement → <b>innovations des produits</b> (Laursen et Foss, 2014) ;</li> <li>- les pratiques de GRH novatrices (une formation accrue, une rémunération incitative et variable selon les performances, une meilleure sécurité d'emploi, une plus grande coopération dans les relations de travail et une participation syndicale à la GRH) → <b>innovations organisationnelles</b> dans les modèles de travail à hautes performances (Appelbaum <i>et al.</i>, 2002) ;</li> <li>- les pratiques de GRH mobilisatrices (l'organisation, l'autonomie, le développement des compétences, les systèmes de soutien et de reconnaissance et les dispositifs de capitalisation et de partage des connaissances) → <b>innovations technologiques</b> (Pichault et Picq, 2013).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'acquisition des talents et des salariés dotés d'une grande créativité favorise l'innovation au sein des entreprises (Cooke et Saini, 2010). De même, pour les profils hétérogènes des candidats qui permettent aussi d'avoir une diversité de connaissances (Zankoa <i>et al.</i>, 2008) ;</li> <li>- les formations tentent de stimuler la production d'idées créatives (Chen et Huang, 2009) ;</li> <li>- les systèmes de rémunération individualisés et les évaluations poussées sont adoptés dans les entreprises qui ont des stratégies d'innovation (Le Flanchec et Rojot, 2004) → l'autonomie des salariés est plus grande puisque le contrôle direct est plus faible ;</li> <li>- l'individu se montre favorable aux stratégies d'innovation (Defélix <i>et al.</i>, 2015) ;</li> <li>- la reconnaissance favorise l'innovation des entreprises (Chen et Huang, 2009 ; Dubouloz, 2014) ;</li> <li>- les pratiques de GRH tournées vers l'engagement et l'implication des collaborateurs participent au renforcement de leurs capacités d'innovation (Chen et Huang, 2009 ; Zhou <i>et al.</i>, 2013 ; Dubouloz, 2014) ;</li> <li>- le dialogue social (Colle <i>et al.</i>, 2008 ; Fernez-Walch et Romon, 2017) et le travail d'équipe (Donate <i>et al.</i>, 2016) contribuent à la réussite des innovations ;</li> <li>- la satisfaction au travail est un prédicteur important de l'innovation et les employés qui éprouvent de la satisfaction au travail appuieront l'innovation (Shipton <i>et al.</i>, 2006).</li> </ul>

En résumé, la GRH peut contribuer à la promotion de l'innovation par la création d'un contexte approprié et par le biais des pratiques de GRH (recrutement de profils hétérogènes, recherche de collaborateurs créatifs, travail d'équipe, etc.) (Adla et Gallego-Roquelaure, 2019). D'ailleurs, l'efficacité des pratiques de GRH est liée au travail d'équipe, à la culture organisationnelle et à l'apprentissage organisationnel (Jabbour et Santos, 2008). Cet apprentissage fera le sujet de la prochaine section de ce chapitre.

## **2.2. L'apprentissage organisationnel au cœur du développement des compétences et de l'innovation**

Les recherches en psychologie sociale et cognitive (Kolb, 1984 ; Argyris et Schön, 2001) sont à l'origine de l'apprentissage organisationnel qui s'est développé à travers les travaux en sciences de gestion. Nous traitons, dans ce qui suit, l'apprentissage organisationnel et sa contribution au développement des compétences (2.2.1) ainsi qu'à la promotion de l'innovation des entreprises (2.2.2). Ensuite, nous présentons les types et les modalités d'apprentissage (2.2.3). Enfin, nous traitons ses deux modes, l'exploration et l'exploitation, ainsi que l'ambidextrie en tant que capacité à poursuivre et à concilier ces deux modes (2.2.4).

### **2.2.1. Le développement des compétences par l'apprentissage organisationnel**

Nicolas (2008) précise que l'apprentissage organisationnel est un processus qui permet de disposer de nouvelles compétences au niveau collectif et de bénéficier de l'effet de la synergie qui résulte de l'interaction qui peut avoir lieu entre les membres du groupe. Cet apprentissage passe par le biais de la communication en face à face (Asheim *et al.*, 2007), le travail d'équipe (Lloréns Montes *et al.*, 2005), la capacité d'absorption (Cohen et Levinthal, 1990) et d'éducation, la profession et l'expérience de travail (Schneider *et al.*, 2010). À travers cet apprentissage, les apprenants acquièrent donc des connaissances (Wang et Ahmed, 2007), les partagent au niveau collectif (Helfat et Peteraf, 2003) et les diffusent au sein de l'entreprise (Nonaka, 1994). De ce fait, ils améliorent leur performance au travail en réalisant des activités qui impliquent l'interaction avec les personnes, les outils, le matériel, etc., tout en se concentrant sur les activités d'apprentissage qui apparaissent naturellement dans le processus de travail (Fenwick, 2006). Cela suppose une capacité d'absorption organisationnelle pour intégrer en interne les informations extérieures (Cohen et Levinthal, 1990) et une capacité à traiter cette information afin de produire de nouvelles connaissances (Kirat et Le Bas, 1995).

À ce titre, la GRH conduit les membres de l'équipe à développer des capacités complémentaires et à interagir pour améliorer le fonctionnement de l'équipe. Cette capacité organisationnelle d'apprentissage se déploie à travers la formation et l'expérience (Lam, 2006). Ainsi, les pratiques de GRH favorisent les processus d'apprentissage des individus et des entreprises (Shankar et Ghosh, 2013). 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. Afin qu'il y ait de l'apprentissage organisationnel, il faut que la communication interne soit structurée de manière à ce que les informations transmises soient

cohérentes avec le statut professionnel du salarié ainsi qu'avec les connaissances dont il dispose (Boukara et Zamba, 2017). Par conséquent, une communication saine et directe s'avère essentielle à l'intérieur des équipes de travail puisqu'elle permet aux individus de gérer l'information reçue à temps et surtout d'améliorer leurs rapports à l'information et à l'organisation (Chatelin et Tilliette, 2011).

Or, les conditions de travail flexibles offrent aux employés plus de latitude pour modifier les modèles d'activité et les adapter davantage aux nouvelles expériences ou celles qui sont non familières (Minbaeva, 2005 ; Beugelsdijk, 2008). Pour ces auteurs, les organisations flexibles réussissent mieux à créer un environnement d'apprentissage favorable ; ce qui contribue à créer des opportunités d'apprentissage continu. Par ailleurs, la rotation au sein de l'entreprise et les transferts internes sont associés à des niveaux plus élevés d'expérience partagée et à des liens d'interaction plus riches (Beugelsdijk, 2008). Outre cela, les études faites par Lorenz et Valeyre (2005) indiquent que l'apprentissage en milieu de travail et le renforcement des compétences sont des facteurs importants pour promouvoir la performance de l'innovation au niveau de l'entreprise. Il nous semble donc important de parler à propos des effets que peut avoir l'apprentissage organisationnel sur les activités d'innovation dans les entreprises.

### **2.2.2. La promotion de l'innovation par l'apprentissage organisationnel**

Depuis longtemps, le fort intérêt accordé au milieu de travail en tant que site d'éducation et de formation a suscité le regard de plusieurs chercheurs (Fuller *et al.*, 2004 ; Nijhof et Niuwenhuis, 2008) qui ont considéré les activités d'apprentissage comme un facteur clé du développement de la productivité, de la capacité d'innovation et de la compétitivité. Ce point de vue a été considérablement soutenu dans le domaine de la recherche (Lorenz et Lundvall, 2006). Ainsi, l'apprentissage organisationnel et l'innovation sont souvent associés à la capacité que possède une entreprise de se renouveler sans cesse, de se maintenir sur le marché ou de consolider sa compétitivité (Aliouat *et al.*, 2013).

En outre, Shipton *et al.* (2006) ont trouvé deux groupes de mécanismes de RH qui peuvent améliorer l'innovation : ceux qui visent la promotion de l'apprentissage exploratoire et ceux qui sont destinés à exploiter les connaissances existantes. Ces deux groupes sont liés d'une manière significative à l'innovation dans les produits et dans les systèmes techniques. Ainsi, la promotion de l'apprentissage exploratoire à travers les visites des clients et des fournisseurs a des effets significatifs sur ces deux formes d'innovation. D'ailleurs, un tel

apprentissage exploratoire est susceptible d'influencer positivement l'engagement des employés et de stimuler la créativité et l'innovation subséquemment. En général, ces chercheurs ont montré le rôle crucial des interventions du Département des Ressources Humaines (DRH) - en particulier, la formation, l'orientation et l'apprentissage exploratoire - dans l'innovation.

Outre cela, les résultats concernant la dimension spatiale de l'environnement mobilisé dans les processus d'apprentissage pour l'innovation se sont contrastés (Fort *et al.*, 2005). D'ailleurs, les recherches menées par Julien (1996) montrent que le milieu local permet de mettre en relation les entreprises, de favoriser leur accès à l'information et aux ressources nécessaires par la proximité spatiale immédiate des ressources ou de l'information. Ainsi, Roux (2001) constate que l'enracinement dans le territoire encourage la socialisation des connaissances et les apprentissages collectifs.

En revanche, Munier et Rondé (2001) affirment que les externalités des connaissances scientifiques ont un impact important sur les capacités d'innovation des entreprises, surtout dans les industries basées sur la science alors que les résultats pour les autres secteurs sont plus nuancés. Ainsi, l'accès à de nouvelles sources de connaissances est l'un des bénéfices directs de la mobilisation d'un réseau relationnel. Cet accès est directement associé à la qualité du réseau détenu par un individu (McFadyen et Cannella, 2004). En conséquence, les réseaux des partenaires représentent des sources riches d'informations et de savoirs (Koka et Prescott, 2002). Ils vont faciliter les échanges et la communication entre les entreprises et vont procéder aux apprentissages réciproques (Kogut, 2000).

### **2.2.3. Types et modalités d'apprentissage**

Plusieurs chercheurs ont discuté les types sous lesquels l'apprentissage pourra exister ainsi que les modalités à travers lesquelles ce processus pourra être réalisé. Dans ce qui suit, nous mettons l'accent sur les types d'apprentissage (2.2.3.1) et sur leurs modalités (2.2.3.2).

#### **2.2.3.1. Les types d'apprentissage**

En étudiant le développement des compétences dans les entreprises, il est possible de distinguer deux grandes catégories d'activités en ce qui concerne les types d'apprentissage (Marsick *et al.*, 1999) : (1) l'apprentissage formel qui se fait par le biais des activités d'apprentissage planifiées et organisées, financées principalement par l'employeur et qui se déroulent pendant les heures de travail. Dans la pratique, l'apprentissage formel est souvent

organisé en interne ou en externe et (2) l'apprentissage informel qui peut avoir lieu dans le travail quotidien. Ce type d'apprentissage se réalise à travers la participation à des projets de développement, des réunions de personnel, la rotation d'emplois, le travail d'équipe, etc. L'apprentissage informel se caractérise par un faible niveau de planification et d'organisation.

Pour leur part, Colley *et al.* (2002) affirment que l'apprentissage formel est offert par les universités ou les écoles. Ce type d'apprentissage est très structuré, il conduit à un diplôme spécifique et exige des experts dans le domaine garantissant la qualité. En revanche, l'apprentissage informel est accessible à tout le monde à partir des activités quotidiennes liées au travail, à la famille ou aux loisirs. Ces auteurs le trouvent moins structuré (en matière d'objectifs, de temps ou de support d'apprentissage) et ne conduit à aucun diplôme. Dans la plupart des cas, cet apprentissage est non intentionnel. La NSF<sup>22</sup> emploie le terme « apprentissage informel » pour décrire l'apprentissage et l'engagement qui se produisent en dehors des milieux scolaires formels.

Par conséquent, l'apprentissage informel se déroule tout au long de la vie des gens d'une manière hautement personnalisée en fonction de leurs besoins particuliers, de leurs intérêts et de leurs expériences passées. Ce type d'apprentissage fournit une base expérientielle et une motivation pour toute activité supplémentaire et apprentissage ultérieur (NSF, 2006). Par ailleurs, l'apprentissage acquis à travers la participation des employés à un programme de développement des compétences au sein de l'entreprise aura un effet double sur l'individu et sur l'entreprise. C'est à travers les formations que l'individu subira des changements au niveau des connaissances, des compétences, des valeurs, du comportement ou tout autre aspect de la compétence humaine (Ellström, 1997).

### **2.2.3.2. Les modalités d'apprentissage**

Dans le contexte de l'apprentissage, les chercheurs ont identifié plusieurs modalités à travers lesquelles se réalise ce processus. Ces modalités participent, en même temps, à l'élaboration de l'innovation au sein des entreprises, nous en citons trois :

- l'apprentissage par l'usage ou le « *learning by using* » (Rosenberg, 1982) qui favorise le développement des innovations incrémentales des produits. En effet, selon le modèle

---

<sup>22</sup> La National Science Foundation (NSF) est une agence indépendante du gouvernement des États-Unis, destinée à soutenir financièrement la recherche scientifique fondamentale. Elle est l'équivalent américain de l'Agence Nationale de la Recherche en France.

d'analyse du processus d'innovation proposé par Kline et Rosenberg (1986), le nouveau produit n'est pas toujours au point ; ce qui nécessite souvent des améliorations à travers des relations avec les consommateurs ;

- l'apprentissage par la pratique ou le « *learning by doing* » (Arrow, 1962) qui permet aux individus d'acquérir de nouvelles connaissances. Pour cet auteur, la connaissance acquise concerne essentiellement le domaine technologique. Alors, les individus apprennent par la pratique et améliorent les différentes opérations liées à l'innovation ; ce qui enrichit la base des compétences de l'entreprise ;
- l'apprentissage par l'interaction (Lundvall, 1992) qui permet à l'entreprise de favoriser l'innovation par le biais des relations avec des tiers tout en mettant en exergue sa capacité à s'approprier certaines compétences économiques par un processus d'externalisation.

D'ailleurs, Baker et Sinkula (1999) ont conclu l'existence de trois dimensions associées au concept d'apprentissage : (1) l'engagement dans l'apprentissage ; (2) l'ouverture d'esprit et (3) la vision partagée. À ces trois dimensions, Calantone *et al.* (2002) élargissent le concept de son niveau organisationnel à un niveau inter-organisationnel en ajoutant la dimension du partage inter-organisationnel de la connaissance. À ce titre, l'apprentissage des compétences du partenaire par l'entreprise peut prendre trois formes en fonction du niveau d'engagement de celle-ci (Lane et Lubatkin, 1998) : (1) passif où les connaissances et les compétences sont acquises à partir des séminaires ou des organismes de consultants, etc. ; (2) actif à travers le *benchmarking* et (3) interactif où il faut avoir de la proximité avec le possesseur de la compétence afin de saisir ses composants les plus tacites.

#### **2.2.4. Exploration, exploitation et ambidextrie**

À l'origine, March (1991) s'est concentré dans ses travaux sur les capacités d'apprentissage des entreprises qui sont celles d'exploration et d'exploitation. Il affirme qu'une entreprise pourrait assurer sa survie durant le temps lorsqu'elle sera capable de mettre en œuvre les activités d'innovation de manière exploratoire et exploitante à la fois. Alors, l'entreprise devra avoir la capacité d'exploiter son actif existant en produisant du profit, et simultanément explorer de nouveaux marchés et technologies. Il s'agit donc de configurer et de reconfigurer ses ressources organisationnelles afin de capter l'existant pour pouvoir créer de nouvelles opportunités. Il fait ainsi la distinction entre les activités d'exploration et celles d'exploitation.

Pour cet auteur, l'exploration implique la recherche, la variation, la prise des risques, l'expérimentation, la flexibilité, la découverte et l'innovation. Ainsi, elle se réfère à la recherche de nouvelles connaissances et technologies pour présenter de nouveaux produits (Benner et Tushman, 2002). Quant à elle, l'exploitation se traduit par le raffinement, le choix, la production, l'efficacité, la sélection, la mise en œuvre et l'exécution (March, 1991). Par conséquent, elle se réfère à l'allongement des connaissances et des compétences existantes et à l'amélioration des technologies et des processus existants (Benner et Tushman, 2002).

Outre cela, O'Reilly et Tushman (2004) mettent l'accent sur une nette séparation des activités d'exploration et celles d'exploitation puisqu'elles ne sont pas de même nature et ne peuvent donc pas être réalisées par les mêmes personnels. Pour leur part, Tushman et O'Reilly (1996) affirment que les entreprises ont besoin de maintenir l'équilibre entre leurs activités d'exploitation et d'exploration afin d'être performantes. Elles doivent donc développer la capacité d'explorer de nouvelles compétences tout en continuant à exploiter les compétences acquises (March, 1991 ; O'Reilly et Tushman, 2004), dans une perspective d'innovation, pour faire face aux concurrences du marché (Duncan, 1976 ; Gibson et Birkinshaw, 2004 ; Andriopoulos et Lewis, 2009). Ainsi, l'importance de ces deux approches réside dans leur potentiel d'améliorer la performance de l'entreprise et de maintenir son avantage concurrentiel tout en contribuant à des innovations incrémentales et radicales (Gibson et Birkinshaw, 2004).

Cette capacité à poursuivre ces deux activités, en même temps, en essayant de les concilier en matière d'innovation (Smith et Tushman, 2005) est appelée l'« ambidextrie au niveau de l'innovation ». Cette ambidextrie dite organisationnelle est cruciale pour la performance de l'innovation des entreprises. Duncan (1976) était le premier à introduire ce concept en management. Il a toutefois décrit la capacité de l'entreprise à contribuer à ses opérations quotidiennes tout en utilisant des ressources déjà accumulées. Ensuite, les chercheurs ont utilisé cette notion d'ambidextrie afin de se référer à la capacité de l'entreprise pour s'engager dans des activités exploratoires qui mènent à une innovation radicale, d'un côté et dans des activités d'exploitation des compétences menant à une innovation incrémentale, de l'autre côté (Gibson et Birkinshaw, 2004 ; Smith et Tushman, 2005). Ces deux types d'innovation ont déjà été expliqués dans la section dédiée à l'innovation.

Bien que l'ambidextrie organisationnelle facilite l'innovation et la croissance des entreprises, les chercheurs ont trouvé l'existence de quelques divergences. Certains parmi eux trouvent qu'elle pourrait réduire l'innovation organisationnelle (Liu *et al.*, 2013) et qu'elle est

corrélée négativement à la performance (Atuahene et Murray, 2007). Les chercheurs ont discuté l'existence de quatre modèles explicatifs de la manière dont une entreprise peut concilier les activités d'exploration et d'exploitation : l'ambidextrie structurelle, l'ambidextrie contextuelle, l'ambidextrie temporelle et l'ambidextrie de réseau. Nous les détaillons comme suit :

#### **A. L'ambidextrie structurelle**

Les recherches menées (O'Reilly et Tushman, 2004 ; Gilbert, 2005) concluent que les entreprises agiles sont celles qui ont développé des structures spécifiques dédiées exclusivement à l'exploration ou à l'exploitation. Ainsi, la cohérence et la coordination globales de l'entreprise sont assurées au niveau du *top-management* possédant les compétences et la compréhension nécessaires afin de réaliser les arbitrages entre exploration et exploitation et afin de décider des orientations des futurs efforts exploratoires. En outre, ce type d'ambidextrie considère que c'est le *top-management* qui structure l'entreprise de manière à faciliter la conciliation entre exploration et exploitation (Tsoukas et Chia, 2002). Cette ambidextrie propose de créer des structures séparées de différents types d'activités puisque les deux types d'activités sont radicalement différents (Tushman et O'Reilly, 1996). Souvent, l'ambidextrie structurelle est plus facile d'être atteinte par les entreprises.

#### **B. L'ambidextrie contextuelle**

Les travaux de Gibson et Birkinshaw (2004) soutenant l'ambidextrie contextuelle affirment que ce type d'ambidextrie n'est pas tant réalisé au niveau structurel qu'à celui des individus. Ainsi, le management doit fournir un environnement organisationnel favorable tout en combinant des incitations à la recherche de l'efficacité et à la créativité (Ghoshal et Bartlett, 1994). Les membres de l'entreprise organisent leur temps de travail de façon à y intégrer à la fois des activités d'exploration de nouvelles connaissances et des activités d'exploitation de connaissances stabilisées. Par conséquent, cette ambidextrie est essentiellement *bottom-up*. Elle fait porter aux membres de l'entreprise la charge de réaliser cette articulation, les nouvelles connaissances émergentes des activités et des interactions des membres de l'entreprise. En conséquence, le management doit reconnaître les nouvelles connaissances et pratiques, les évaluer et puis stabiliser et institutionnaliser celles qui lui paraissent valables (Tsoukas et Chia, 2002). Ce type d'ambidextrie est relativement difficile d'être reconnu car il devrait être identifié plus en détail au contexte de l'entreprise.



### **C. L'ambidextrie temporelle**

Ce type d'ambidextrie consiste, pour une même entreprise, à alterner les périodes d'exploration et les phases consacrées à l'exploitation (Gilsing et Nooteboom, 2004). Cette ambidextrie est nommée parfois cyclique, elle semble inhérente à la trajectoire d'hypercroissance dont plusieurs chercheurs (Julien *et al.*, 2006) notent la nature disruptive tout en alternant des phases courtes de changements radicaux et de transformations profondes au niveau de l'entreprise et des phases plus durables d'une stabilité relative. Ces phases sont dédiées à l'exploitation, à l'approfondissement des routines existantes et à la création de nouvelles routines. Selon Simsek *et al.* (2009), cette ambidextrie est davantage susceptible d'être engagée par des entreprises ayant ancré leur développement sur l'innovation technologique.

### **D. L'ambidextrie de réseau**

Dans ce type d'ambidextrie, les organismes dédiés à la recherche exploratoire et les sociétés orientées vers la production interagissent dans un même réseau de valeur (McNamara et Baden-Fuller, 2004). Ainsi, les activités d'exploitation et d'exploration seront séparées dans des entités juridiquement séparées où ces activités sont conduites par des entreprises différentes, par le biais des mécanismes de collaboration et de compétition (Rothaermel et Deeds 2004 ; McNamara et Baden-Fuller 2006). Cette ambidextrie suppose un partage des connaissances entre les partenaires qui composent le réseau (Tiwana, 2008) et une capacité combinatoire (Cohen et Levinthal, 1990) qui permet d'intégrer les bases internes et externes de connaissances comme les réseaux relationnels internes et externes (Tempelaar *et al.*, 2008).

Nous avons consacré cette section à une description détaillée concernant les effets que peut avoir l'apprentissage organisationnel sur les activités d'innovation dans les entreprises. Cet apprentissage dit organisationnel peut avoir lieu selon trois modalités : apprentissage par l'usage (Rosenberg, 1982), apprentissage par la pratique (Arrow, 1962) et apprentissage par l'interaction (Lundvall, 1992). Également, il peut se trouver sous deux types (formel et informel) (Marsick *et al.*, 1999) et peut prendre trois formes en fonction du niveau d'engagement de l'entreprise (passif, actif et interactif) (Lane et Lubatkin, 1998). Les formations et les interactions avec les autres favorisent l'apprentissage à travers lequel le développement des compétences des collaborateurs peut avoir lieu au sein d'une entreprise. De plus, nous avons souligné les capacités d'apprentissage des entreprises qui se développent à travers les activités d'exploration et celles d'exploitation (March, 1991). Cette distinction nous

a menée à décrire l'ambidextrie en tant que capacité à poursuivre pour concilier ces deux types d'activités en matière d'innovation (Smith et Tushman, 2005). Enfin, nous avons décrit les quatre formes d'ambidextrie et qui sont : l'ambidextrie structurelle, l'ambidextrie contextuelle, l'ambidextrie temporelle et l'ambidextrie de réseau.

Nous passons dans cette dernière section de ce chapitre au sujet central de notre thèse et qui est celui du management des compétences dans les PME innovantes.

### **2.3. Le management des compétences dans les PME innovantes**

*« Il est important pour les PME innovantes qui évoluent dans des environnements qui sont de plus en plus compétitifs et changeants de remettre en question la dynamique de leurs compétences, en termes de construction et de développement, plutôt que de se concentrer uniquement sur leur identification. Une entreprise n'est pas seulement un portefeuille de compétences existantes, car avant tout, sa fonction essentielle est de les gérer et de les développer »* (Loufrani-Fedida et Aldebert, 2020, p. 508). Par conséquent, l'importance du management des compétences pour les PME innovantes réside non seulement dans l'identification des compétences qui leur permettent d'innover, mais également dans la manière dont elles gèrent et développent leurs compétences.

En nous référant à la littérature, nous avons constaté la rareté des recherches qui ont été menées dans les domaines du management des compétences et celui des PME innovantes. La plupart des recherches ne se sont pas focalisées sur ces trois domaines ensemble (management des compétences, PME et innovation) comme nous visons de le faire pour notre recherche. Enfin, nous nous sommes inspirée des travaux de Loufrani-Fedida et Aldebert (2020) qui, à notre avis, s'inscrivent dans la même direction de celle de notre recherche. Pour ces chercheuses, le management des compétences dans les PME innovantes est un phénomène qui doit être étudié par une approche multi-niveaux ; ce qui permet de fournir un cadre global de réflexion. À travers cette approche, une attention particulière est accordée aux niveaux d'analyse individuels, collectifs, organisationnels et/ou inter-organisationnels des compétences et de leur articulation que nous venons de décrire dans le chapitre 1.

Dans ce qui suit, nous détaillons les compétences identifiées comme critiques pour l'innovation (2.3.1). Ensuite, nous explicitions l'articulation théorique qui se trouve entre le management des compétences, les pratiques de GRH et les PME innovantes. Nous parlons

alors des pratiques de GRH qui soutiennent le management des compétences dans les PME innovantes (2.3.2).

### **2.3.1. Les compétences critiques qui favorisent l'innovation des PME**

Nombreuses sont les études qui se sont intéressées à l'identification des compétences nécessaires au succès de l'innovation des entreprises. Malheureusement, la plupart parmi elles n'ont pas expliqué profondément les types de compétences qui sont nécessaires, ni la manière de leur développement dans le contexte des PME (Loufrani-Fedida et Aldebert, 2020). Nous souffrons alors de la rareté des recherches qui ont traité de tels sujets. Malgré cela, nous allons reprendre les quatre niveaux de compétences les plus connues (individuel, collectif, organisationnel et inter-organisationnel) - traités précédemment dans le chapitre 1 - et essayer de mettre l'accent sur la contribution de chacun parmi eux à la promotion de l'innovation dans les entreprises. Outre cela, il nous semble important de signaler que la plupart des recherches menées dans le domaine du management des compétences, lors d'un processus d'innovation, s'est concentrée à traiter un seul niveau de compétences (Loufrani-Fedida et Aldebert, 2013).

Tout d'abord, nous débutons par les CI en matière d'innovation et qui possèdent six caractéristiques (Hero *et al.*, 2017) : (1) les caractéristiques personnelles (la motivation, la prise d'initiative, l'orientation vers les objectifs, la capacité à bien performer sous pression, etc.) ; (2) l'orientation vers le futur (la vision créative, la proactivité, la prise des risques, etc.) ; (3) les compétences de réflexions créatives (la créativité, l'inventivité, la réflexion analytique, etc.) ; (4) les compétences sociales (la coopération, le travail d'équipe, le réseautage, la communication, la négociation, l'écoute active, etc.) ; (5) les compétences en gestion de projet (la planification, la gestion du temps et le leadership) et (6) les connaissances théoriques (les connaissances d'autres domaines ou d'autres disciplines).

Quant aux CC, elles constituent une combinaison de compétences acquises, de routines et de processus de travail, y compris aussi des processus de réflexion et de raisonnement (Loufrani-Fedida et Aldebert, 2020). Tel décrit dans le chapitre 1, ce type de compétences résulte de la combinaison des CI dans un collectif de travail ou dans une équipe (Retour et Krohmer, 2006). Ainsi, en matière d'innovation, les CC font appel à la combinaison des CI décrites dans le paragraphe précédent. Pour Loufrani-Fedida et Aldebert (2020), le niveau collectif des compétences semble être le moins étudié dans la littérature par rapport aux deux autres niveaux (organisationnel et individuel) qui attirent plus l'attention des chercheurs.

Ensuite, nous enchaînons avec les CO qui sont stratégiques pour les entreprises (Loufrani-Fedida et Aldebert, 2020). L'étude menée par Ribeiro *et al.* (2018) souligne le lien qui existe entre l'innovation, les CI et les CO. Cette étude montre que pour que les innovations soient diffusées, assimilées et/ou développées, elles nécessitent la création de CO qui n'existaient pas auparavant puisque les nouveaux services, produits et procédés ont un impact sur les individus à cause du nouveau changement. Ce changement nécessite alors le développement de nouvelles CI. Par conséquent, de nouvelles CO sont créées pour soutenir l'innovation. De cette manière, de nouvelles CO sont développées à la suite d'un processus systématique de formation et d'apprentissage.

Concernant les CIO, nous soulignons que la collaboration inter-organisationnelle a attiré une attention accrue dans la recherche et la pratique grâce à son impact sur l'innovation des PME (Zahoor et Al Tabbaa, 2020). Ainsi, la littérature montre que les PME dépendent moins sur le développement interne pour stimuler leur innovation et plus sur la collaboration inter-organisationnelle pour surmonter les contraintes de ressources et pour pouvoir stimuler l'innovation (Classen *et al.*, 2012). Subséquemment, les PE cherchent fréquemment à collaborer avec les concurrents pour en savoir davantage sur leurs compétences et pour introduire des innovations (Tsai, 2009). Nous parlons alors de la contribution des CIO à l'innovation des entreprises en générale et aux PME plus précisément.

En parlant des compétences critiques qui favorisent l'innovation, nous mettons l'accent sur les travaux de Toner (2011). Pour ce chercheur, l'augmentation du taux d'innovation dans les économies exige que la main-d'œuvre possède à la fois des compétences dites génériques et des compétences techniques. Il désigne par les compétences génériques, les compétences qui sont liées à la résolution de problèmes, à la créativité, au travail d'équipe et aux compétences en communication. Pour cet auteur, il existe une forte corrélation entre les niveaux les plus élevés d'éducation, les formations techniques et la demande accrue de l'offre d'innovation technique et organisationnelle. Pour d'autres chercheurs, le travail d'équipe et la coopération (Cheng *et al.*, 2005) ainsi que les compétences managériales<sup>23</sup> (Aldebert et Loufrani-Fedida,

---

<sup>23</sup> Les compétences managériales comprennent trois dimensions : (1) les compétences interpersonnelles (les capacités des individus à établir des relations efficaces avec leurs pairs au travail) ; (2) les compétences externes (les capacités à mettre en œuvre des stratégies qui améliorent les résultats de l'entreprise) et (3) les compétences personnelles (les capacités à transmettre la confiance et l'exemplarité aux collaborateurs) (Cardona et Lombardía, 2005).

2010) constituent des éléments cruciaux pour la promotion des innovations au sein des entreprises.

Par ailleurs, une étude empirique sur les entreprises manufacturières finlandaises a révélé que les compétences techniques représentent la clé des innovations rentables de ces entreprises (Leiponen, 2005). Dans ce sens, l'OCDE (2011) suggère une gamme de compétences requises pour l'innovation, y compris l'alphabétisation digitale de base, les compétences académiques et celles dites techniques. Cependant, l'éducation et les compétences techniques demeurent un préalable important à l'innovation.

Nous explicitons, dans le tableau suivant, les différentes compétences identifiées comme critiques pour l'innovation des entreprises (Tableau 20).

**Tableau 20 : Compétences critiques favorisant l'innovation des entreprises**

<p>La plupart des études n'ont pas expliqué profondément les types de compétences qui sont nécessaires, ni la manière de leur développement dans le contexte des PME (Loufrani-Fedida et Aldebert, 2020).</p> <p>La plupart des recherches menées se sont concentrées à traiter un seul niveau de compétences lors d'un processus d'innovation (Loufrani-Fedida et Aldebert, 2013).</p>	
<p>Les CO sont stratégiques pour les entreprises (Loufrani-Fedida et Aldebert, 2020). Tout changement nécessite le développement de nouvelles CI (Ribeiro <i>et al.</i>, 2018). ⇒ de nouvelles CO sont développées à la suite d'un processus systématique de formation et d'apprentissage.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la collaboration inter-organisationnelle influence l'innovation des PME (Zahoor et Al Tabbaa, 2020) ;</li> <li>- les PME dépendent plus sur la collaboration inter-organisationnelle pour surmonter les contraintes de ressources et pour pouvoir stimuler l'innovation (Classen <i>et al.</i>, 2012) ;</li> <li>- les PE cherchent fréquemment à collaborer avec les concurrents pour en savoir davantage sur leurs compétences et pour introduire des innovations (Tsai, 2009).</li> </ul> <p>⇒ les CIO sont importantes pour les innovations des PME.</p>
<p>Les CI en matière d'innovation possèdent six caractéristiques (Hero <i>et al.</i>, 2017) : (1) les caractéristiques personnelles ; (2) l'orientation vers le futur ; (3) les compétences de réflexions créatives ; (4) les compétences sociales ; (5) les compétences en gestion de projet et (6) les connaissances théoriques.</p>	<p>Les CC résultent de la combinaison des CI dans un collectif de travail ou dans une équipe (Retour et Krohmer, 2006). Ainsi, en matière d'innovation, les CC font appel à la combinaison des CI décrites par Hero <i>et al.</i> (2017).</p>
<p>La promotion des innovations au sein des entreprises nécessite à la fois :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les compétences génériques (la résolution de problèmes, la créativité, le travail d'équipe et la communication) et les compétences techniques (Toner, 2011) ;</li> <li>- le travail d'équipe et la coopération (Cheng <i>et al.</i>, 2005), les compétences managériales (Aldebert et Loufrani-Fedida, 2010) ;</li> <li>- l'alphabétisation digitale de base, les compétences techniques et les compétences académiques (OCDE, 2011).</li> </ul>	

### **2.3.2. Les pratiques de GRH soutenant le management des compétences dans les PME innovantes**

Afin de réussir leurs innovations, les entreprises doivent compter sur une mobilisation générale de l'ensemble de leurs compétences et donc s'interroger, en conséquence, sur leurs pratiques de GRH (Lehmann-Ortega *et al.*, 2013). Par conséquent, l'innovation réside dans la capacité d'une entreprise à créer, à gérer et à maintenir ses connaissances qui sont créées et stockées par les individus (De Winne et Sels, 2010). La littérature sur l'innovation fait donc référence au rôle joué par les individus et souligne l'importance de ce qu'ils apportent aux activités d'innovation au sein des entreprises (Lundvall, 2009). D'ailleurs, les RH et la GRH peuvent jouer un rôle important en tant que moteurs de l'innovation. Ainsi, 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 (Laalou et El Guermai, 2015). Les pratiques de GRH peuvent donc conduire aux activités innovatrices puisqu'elles permettent à l'entreprise de découvrir et d'exploiter les connaissances et les expertises de ses employés (Chen et Huang, 2009).

Avant de décrire les pratiques de GRH soutenant le management des compétences dans les PME innovantes, il nous semble important de souligner le rôle que joue le dirigeant pour le choix de ces pratiques dans ce type d'entreprises. Dans ce sens, des recherches ont montré que les dirigeants des PME peuvent transformer leurs RH en un véritable levier pour ces entreprises tout en déployant des pratiques de GRH tournées vers l'innovation (Curado, 2018 ; De Massis *et al.*, 2018). Pour leur part, Corbett-Etchevers *et al.* (2013) ont noté, dans une récente étude qu'ils ont menée sur deux PME innovantes, que le dirigeant est le déclencheur de la décision d'innover à travers son choix des pratiques de GRH à adopter (recrutement, évaluation annuelle, rémunération et formation). Les résultats de cette étude montrent que les PME qui adoptent des pratiques de GRH mobilisatrices sont capables d'obtenir une meilleure innovation à CT et peuvent également tendre à améliorer leur innovation future.

Ainsi, Laursen et Foss (2014) indiquent que les responsables doivent reconnaître le défi de développer et de mettre en œuvre des pratiques de GRH qui favorisent les processus d'innovation et d'apprentissage. Il est donc crucial pour les dirigeants des PME de saisir l'importance de la variable RH dans leur gestion courante et pour leur stratégie afin d'y consacrer le temps, l'attention et les efforts nécessaires. Nous concluons que le dirigeant a un

fort impact sur le choix des pratiques de GRH à adopter au sein de l'entreprise ; ce qui affecte, d'une façon ou d'une autre, les innovations générées par les RH.

Outre cela, Saunders *et al.* (2014) constatent que les PME les plus innovantes sont significativement plus engagées dans l'apprentissage que celles qui le sont moins et considèrent l'apprentissage des employés comme un investissement plutôt que comme une dépense. Par conséquent, l'apprentissage organisationnel joue un rôle primordial dans les capacités d'innovation des PME : de par la combinaison de nouvelles connaissances et de celles qui existent déjà, de manière à développer des produits, des procédés ou des services nouveaux ou améliorés (Kostopoulos *et al.*, 2002).

Quant aux pratiques de GRH qui soutiennent le management des compétences dans les PME innovantes, la plupart des recherches que nous avons consultées n'ont pas ciblé tous ces concepts ensemble. À titre d'exemple, il existe des recherches qui se sont intéressées justement à étudier la contribution des pratiques de GRH à l'innovation des PME (Defélix *et al.*, 2015 ; Adla, 2018 ; Adla et Gallego-Roquelaure, 2019). D'autres ont traité le développement des compétences par les pratiques de GRH dans les entreprises innovantes en général (Bonnafous-Boucher *et al.*, 2010 ; Cabello-Medina *et al.*, 2011) et dans les PME innovantes plus précisément (Razouk et Bayad, 2011 ; Razouk, 2014). Nous soulignons que les recherches menées par Loufrani-Fedida et Aldebert (2013, 2020) ont étudié le management des compétences dans les PME innovantes.

D'ailleurs, le thème de cette partie se situe à l'interface de quatre domaines : les pratiques de GRH, le management des compétences, les PME et l'innovation. Cependant, la plupart des recherches trouvées traitent deux ou trois de ces domaines. Par conséquent, nous allons essayer de présenter les différents courants qui ont traité ces domaines. Dans cette optique, nous allons faire une distinction entre ce qui a été mené dans les entreprises en général et plus précisément dans le contexte des PME.

Tout d'abord, nous nous référons à Cabello-Medina *et al.* (2011) qui ont analysé le lien entre un certain nombre de pratiques de GRH, le capital humain et l'innovation des entreprises. Ces auteurs ont constaté que la mise en œuvre des pratiques de sélection, de formation, d'incitation et de responsabilisation contribue à unir le capital humain et à introduire de nouvelles innovations technologiques et de nouveaux produits. Également, l'information de l'ensemble des salariés des enjeux stratégiques, le déploiement de multiples modes d'actions

(formation à l'innovation, autonomie, défis thématiques et sessions de créativité) et la reconnaissance (trophées internes célébrant le salarié-innovateur) contribuent à stimuler leur implication dans le processus d'innovation (Bonnafeus-Boucher *et al.*, 2010). Cette implication se manifeste pratiquement par le développement de l'interaction entre les différents acteurs de l'innovation participative ; ce qui permet le développement des capacités d'apprentissage et la création de nouvelles idées et compétences parmi les salariés.

Dans le contexte des PME, les pratiques de GRH mobilisatrices en matière de formation, de rémunération, de participation, d'information et de communication permettent le développement des compétences, le partage et le transfert des savoirs nécessaires à l'innovation dans ce type d'entreprises (Razouk et Bayad, 2011). Les résultats de l'analyse longitudinale faite par Razouk (2014) sur un échantillon de PME françaises montrent que l'adoption des pratiques de GRH mobilisatrices semble nécessaire à l'innovation des PME. Cette adoption peut se traduire par une meilleure utilisation des compétences et des connaissances du capital humain.

Ainsi, le recrutement est considéré comme une variable importante permettant de connecter innovation et GRH (De Leede et Looise, 2005). Cette pratique d'acquisition des RH permet à l'entreprise ayant des stratégies d'innovation, de contribuer à créer un capital humain favorable à cette dernière (Cabello-Medina *et al.*, 2011). En fait, une sélection basée sur le potentiel d'apprentissage et les capacités interpersonnelles a des effets positifs sur le capital humain, lequel a un effet direct et positif sur l'innovation de l'entreprise (Cabello-Medina *et al.*, 2011).

Également, la formation encourage le développement des compétences et des connaissances des collaborateurs (Jiménez-Jiménez *et al.*, 2008 ; Liu *et al.*, 2017 ; Crowley et Bourke, 2017). La formation des RH pour certains emplois se fait principalement dans le but d'augmenter les connaissances et les compétences des employés afin de mieux répondre aux tâches de l'entreprise (Radović-Marković *et al.*, 2015). En conséquence, il est important de mentionner que, pendant les processus de formation et d'acquisition des compétences pour une profession, la personne développe ses capacités conformément aux normes de cette profession. En matière d'innovation, la formation peut contribuer au développement et à la valorisation du capital humain et peut ainsi favoriser l'innovation et l'évolution technologique (Johnson et Baldwin, 2005).



Toujours avec le sujet des formations, Savoie et Morin (2001) trouvent que l'efficacité économique des organisations réside dans leurs capacités à acquérir et à conserver les ressources dont elles ont besoin en vue d'atteindre leurs objectifs. Ainsi, cet investissement a un certain impact sur le développement des compétences des collaborateurs. Par conséquent, 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. De surcroît, Collins et Smith (2006), dans leur étude menée auprès de 136 entreprises technologiques, soutiennent que l'instauration des pratiques de GRH, qui visent à accroître l'engagement des collaborateurs, favorise à la fois l'apprentissage, la coopération et la confiance entre les différents membres de l'équipe. À titre d'exemple, l'organisation des réunions informelles encourage les échanges des connaissances et des informations entre les acteurs.

En outre, le déploiement des pratiques de GRH orientées vers l'équipe peut avoir un double effet : d'une part, il renforce la motivation de divers acteurs engagés dans le projet d'innovation et, d'autre part, il facilite le développement de leurs compétences (Chi *et al.*, 2009). Dans le domaine de management des compétences, certains chercheurs ont fait la distinction de quatre domaines à travers lesquels les entreprises peuvent améliorer leur performance d'innovation et dans lesquels la GRH joue un rôle important (Tidd *et al.*, 2005 ; Adams *et al.*, 2008). Les deux premiers domaines sont liés aux CO et les deux derniers aux compétences de réseaux (soit les CIO ou les CE), nous les présentons ci-dessous :

- la GRH motive les employés et leur permet d'expérimenter de nouvelles idées (Shipton *et al.*, 2005). Ainsi, elle vise à augmenter les *incentives* pour que les responsables et les employés s'engagent dans des activités d'innovation et pour qu'ils développent les compétences requises pour une innovation efficace. Nous parlons donc des pratiques de GRH en matière de rémunération qui favorisent le management des CO ;
- la coopération inter-fonctionnelle est importante pour le succès de l'innovation (Love et Roper, 2004 ; Love *et al.*, 2006). En outre, le travail d'équipe permet de faciliter le partage des connaissances, de développer la confiance mutuelle et de surmonter les obstacles organisationnels. La création d'équipes inter-fonctionnelles est donc importante pour l'accélération des processus d'innovation des départements de R&D et de marketing (Zeller, 2002) ; ce qui facilite le partage des

informations entre les différentes unités commerciales (Allen, 1983). Ainsi, les pratiques de GRH encourageant le travail d'équipe et le partage des connaissances visent la promotion des CO ;

- la recherche de sources externes d'innovation concerne l'identification des impulsions des clients, des fournisseurs, des concurrents ou des universités et d'autres organismes de recherche publics afin d'orienter les efforts d'innovation (Laursen et Salter, 2006) ;
- la coopération dans l'innovation et dans d'autres formes de partenariat permet l'accès à des connaissances complémentaires (Baumol, 2002) et peut aider au partage du coût et du risque des activités innovantes (Hagedoorn, 2002). Généralement, les coopérations reposent sur des accords formels au niveau de l'entreprise.

Ces deux derniers domaines s'appuient sur la communication et sur le partage des informations avec des sources externes à l'entreprise. Ces pratiques de GRH aident à accroître les CIO/CE des collaborateurs.

Pour leur part, Defélix *et al.* (2015) ont souligné l'importance de la mise en œuvre d'une gestion des CI qui se traduit particulièrement par la reconnaissance des capacités techniques et des habiletés relationnelles.

De manière générale, les pratiques de GRH soutiennent le management des compétences dans les entreprises, dans une visée d'innovation. Dans le contexte des PME qui sont caractérisées par l'existence du propriétaire-dirigeant/dirigeant, ces pratiques seront à sa guise. Par conséquent, il est très important qu'il connaisse l'importance de ces pratiques et comment les mettre en place afin que la PME réussisse ses activités d'innovation.

## **CONCLUSION DU CHAPITRE 2**

Nous avons pu présenter à travers la première section de ce chapitre les différentes approches théoriques en GRH ; ce qui nous a permis de souligner l'importance de ce domaine, de le définir tout en mettant l'accent sur ses pratiques. Une attention particulière a été accordée par les chercheurs au caractère stratégique de la GRH (Lengnick-Hall *et al.*, 2009 ; Pourkiani *et al.*, 2011) et à la nécessité de son alignement avec les objectifs de l'entreprise. Pour ce faire, les pratiques de GRH seront au service des entreprises tout en leur fournissant un personnel suffisant et possédant les qualités nécessaires (Burke, 2011). Les chercheurs ont discuté

l'existence de trois approches en GSRH : l'approche universaliste, l'approche de contingence et l'approche de configuration (Houngou, 2011 ; Gagnon et Arcand, 2011).

D'ailleurs, les pratiques de GRH adoptées par les entreprises peuvent se trouver sous deux formes : formelle ou informelle. Une distinction a été faite entre les GE et les PME à ce propos où la plupart des recherches affirment que les PME s'appuient plus que les GE sur les pratiques de GRH formelles (Tanova, 2003 ; Storey *et al.*, 2010). De plus, des chercheurs ont souligné le rôle que joue le propriétaire-dirigeant - dont l'existence est parmi les caractéristiques des PME tel présenté au chapitre 1 - quant à la formalisation des pratiques de GRH (Bayad et Garand, 1998 ; Razouk et Bayad, 2011). Par conséquent, cette distinction nous a intéressée car les entreprises que nous avons choisies pour notre recherche sont des PME. Nous y reviendrons lors de la discussion des résultats présentée dans le chapitre 4. En plus, certains chercheurs ont constaté que la complémentarité entre les pratiques de GRH peut avoir un impact important sur la performance de l'entreprise à condition que ces pratiques soient alignées avec la stratégie de l'entreprise (MacDuffie, 1995 ; Carrière et Barrette, 2005).

Enfin, les courants ont été divergents en ce qui concerne la contribution des pratiques de GRH à la promotion de l'innovation des entreprises. Quelques-uns ont discuté du lien positif qui se trouve entre ces dernières et l'innovation (Shipton *et al.*, 2005 ; Beugelsdijk, 2008). Alors que d'autres trouvent que l'instauration des pratiques de GRH peut avoir des effets négatifs sur l'innovation (Bednall *et al.*, 2014 ; Andreeva *et al.*, 2017). En général, la GRH peut contribuer à la promotion de l'innovation par la création d'un contexte approprié et par le biais des pratiques de GRH (recrutement de profils hétérogènes, recherche de collaborateurs créatifs, travail d'équipe, etc.) (Adla et Gallego-Roquelaure, 2019). Nous avons adopté ce point de vue pour notre recherche qui sera menée au sein des entreprises sélectionnées et qui sont reconnues comme innovantes. C'est dans ces dernières que nous souhaitons identifier les pratiques de GRH adoptées et comprendre leurs effets sur les activités des innovations de ces entreprises.

La deuxième section de ce chapitre nous a permis de souligner l'impact qu'a l'apprentissage organisationnel, avec tous ses types et modalités, sur le développement des compétences des collaborateurs ainsi que sur la promotion de l'innovation des entreprises. Cet apprentissage dit organisationnel joue un rôle important pour l'efficacité des pratiques de GRH (Jabbour et Santos, 2008). Il se fait par le biais des formations (Zollo et Winter, 2002), de la communication interne (Boukara et Zamba, 2017) et du travail d'équipe (Lloréns Montes *et*

*al.*, 2005). Aussi, les interactions et les échanges entre les personnes favorisent l'apprentissage organisationnel (Fenwick, 2006). Or, les conditions de travail doivent être flexibles pour offrir aux employés plus de liberté pour modifier les modèles d'activités et pour les adapter davantage aux nouvelles expériences ou à celles qui sont non familières (Minbaeva, 2005 ; Beugelsdijk, 2008). Les chercheurs ont traité aussi le lien qui existe entre l'apprentissage organisationnel et l'innovation ; ce qui explique la capacité qu'a une entreprise à se renouveler, à se maintenir sur le marché, ou à consolider sa compétitivité tout en ayant référence à cet apprentissage (Aliouat *et al.*, 2013). Dans le cadre de notre travail, nous nous sommes intéressée à comprendre l'impact que peut avoir l'apprentissage organisationnel sur le management des compétences dans les entreprises étudiées.

Outre cela, les chercheurs ont parlé des activités d'exploration de nouvelles compétences et d'exploitation des compétences existantes ; ces dernières sont nécessaires pour la promotion de l'innovation au sein des entreprises ainsi que le soutien des apprentissages. Les chercheurs (Duncan, 1976 ; Smith et Tushman, 2005) ont nommé la manière dont une entreprise peut concilier ces activités d'exploration et d'exploitation par l'ambidextrie organisationnelle et ont discuté son existence sous quatre modèles explicatifs : l'ambidextrie structurelle, l'ambidextrie contextuelle, l'ambidextrie temporelle et l'ambidextrie de réseau.

Enfin, nous avons consacré la dernière section de ce chapitre au sujet central de notre recherche qui est celui du management des compétences dans les PME innovantes. Dans cette section, nous avons mis l'accent sur les compétences identifiées comme critiques pour l'innovation des PME aussi bien que sur les pratiques de GRH qui soutiennent le management des compétences dans les PME innovantes. Il semble important de rappeler la rareté des recherches qui ont été menées dans tous ces domaines réunis ensemble.

Dans le contexte des PME, la plupart des études n'ont pas expliqué profondément les types de compétences qui sont nécessaires, ni la manière de leur développement (Loufrani-Fedida et Aldebert, 2020). Pourtant, la plupart des études menées se sont concentrées sur le traitement d'un seul niveau de compétences lors d'un processus d'innovation (Loufrani-Fedida et Aldebert, 2013). À travers notre revue de littérature, nous avons souligné la contribution des quatre niveaux des compétences aux activités d'innovation des PME.

Ainsi, des recherches ont traité le niveau individuel des compétences (Hero *et al.*, 2017), d'autres ont mis l'accent sur les niveaux organisationnel (Ribeiro *et al.*, 2018) et inter-

organisationnel (Classen *et al.*, 2012 ; Zahoor et Al Tabbaa, 2020). Malheureusement, les CC n'ont pas trop suscité l'attention des chercheurs comme c'était le cas pour les autres niveaux de compétences. Pour notre recherche, nous nous sommes intéressée à identifier les compétences critiques qui favorisent l'innovation dans les PME choisies selon cette classification faite par niveau.

Les études faites par Lorenz et Valeyre (2005) indiquent que le renforcement des compétences et l'apprentissage en milieu de travail sont des facteurs importants pour promouvoir la performance de l'innovation au niveau de l'entreprise. Ainsi, pour que les entreprises et plus précisément les PME réussissent dans leurs innovations, elles doivent être capables de développer un capital humain pouvant créer de nouveaux produits et services (Chen et Huang, 2009). Pour ce faire, elles doivent avoir recours aux pratiques de GRH qui permettent aux employés d'acquérir de nouvelles compétences (exploration) et de renforcer les compétences qu'ils détiennent déjà (exploitation). Les recherches ont étudié le lien qui peut exister entre certaines pratiques de GRH et le développement de certaines compétences lors d'un processus d'innovation.

En général, l'adoption des pratiques de GRH mobilisatrices est nécessaire pour l'innovation des PME. Cela nécessite une meilleure utilisation des compétences et des connaissances du capital humain et semble nécessaire pour l'innovation des PME (Razouk, 2014). Ainsi, nous étions déterminée à connaître les pratiques de GRH qui soutiennent le management des compétences dans les PME innovantes choisies pour notre recherche.

Cependant, l'existence de telles pratiques ne suffit pas. Il faut que le personnel ait la liberté dans la résolution de ses problèmes et la motivation nécessaire pour qu'il développe ses compétences (Laursen et Foss, 2014). De plus, l'entreprise doit offrir les occasions appropriées afin de motiver son personnel à acquérir de nouvelles compétences et à développer celles déjà existantes (Lepak *et al.*, 2006). Nous déduisons que les entreprises doivent veiller à ce que les conditions au travail dans lesquelles se trouvent leurs collaborateurs soient propices au sujet du développement de leurs compétences.

Nous retenons alors que les pratiques de GRH favorisent l'innovation et le management des compétences dans les PME où le propriétaire-dirigeant peut avoir un rôle important quant au choix des pratiques à adopter. Nous ajoutons aussi que la littérature a identifié l'existence de certaines compétences critiques (la résolution des problèmes, la communication, la

créativité, les compétences managériales, les compétences techniques, le travail d'équipe, etc.) pour la promotion de l'innovation dans les PME. Tel mentionné précédemment, nous souffrons de la rareté des travaux traitant tous ces domaines. En conséquence, nous avons voulu, à travers notre recherche, apporter les éclaircissements nécessaires au sujet des compétences critiques qui favorisent l'innovation dans les PME, ainsi que celui du management des compétences au sein des PME innovantes et les pratiques de GRH qui lui sont sous-jacentes. Pour ce faire, nous passons à présent au chapitre 3 au sein duquel nous précisons et justifions les choix méthodologiques de notre recherche.

## **CHAPITRE 3.**

### **MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

#### **Introduction**

Dans ce chapitre, nous présentons les moyens que nous avons mis en place afin de répondre à nos questions de recherche. Nous explicitons donc les choix épistémologiques et méthodologiques de notre recherche (3.1) tout en mettant l'accent sur la méthodologie qualitative que nous avons adoptée et qui a été centrée sur une étude de cas multiples. Ensuite, nous présentons de façon détaillée le contexte du pays - le Liban - dans lequel se déroule notre étude de cas (3.2). En outre, nous soulignons les principales caractéristiques des entreprises analysées et qui appartiennent à un secteur d'activité unique qui est le « secteur vitivinicole ». Plus tard, nous exposons les différentes méthodes retenues au niveau du recueil des données (3.3) et de leur analyse (3.4). Enfin, nous précisons les précautions prises dans le but d'assurer la fiabilité et la validité de cette recherche (3.5).

#### **3.1. Choix épistémologiques et méthodologiques**

Les travaux d'Eisenhardt (1989) et de Yin (2013) nous ont inspirée pour la structuration de notre démarche méthodologique. Afin d'exposer l'architecture de notre recherche, nous faisons un rappel de notre question centrale et puis nous explicitons notre positionnement épistémologique et notre choix méthodologique. 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 de leurs collaborateurs ? ».**

Compte tenu de la nature de notre recherche et afin d'apporter des éléments de réponse au questionnement de notre problématique, nous avons choisi d'adopter une démarche qualitative centrée sur une étude de cas multiples. En effet, notre travail de recherche est de type « *theory building* » (Eisenhardt, 1989) dans une visée exploratoire et compréhensive du phénomène étudié. Pour Eisenhardt et Graebner (2007), le processus de construction de la théorie se produit par le biais d'un cycle récursif entre les données du cas, la théorie émergente et, plus tard, la littérature existante.

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons choisi de mener notre étude dans deux PME, qui sont considérées innovantes dans le secteur vitivinicole au Liban. Cette

méthode nous a permis de procéder à une analyse comparative de cas. L'objectif de notre recherche empirique était de baliser le terrain afin de faire émerger des propositions théoriques qui deviendront des hypothèses à tester plus tard. Nous nous sommes aperçue que les recherches menées sur le management des compétences dans le contexte des PME innovantes libanaises sont rares et ne nous renseignent guère à propos de la manière dont celles-ci gèrent et développent les compétences de leurs collaborateurs. En outre, les recherches menées n'identifient pas les compétences critiques qu'il faut développer dans une perspective d'innovation. Pour toutes ces raisons, nous avons opté pour le paradigme épistémologique interprétativiste et nous nous sommes appuyée sur un mode de « raisonnement abductif » afin d'apporter des éclaircissements à notre recherche.

Dans ce qui suit, nous discutons notre positionnement épistémologique interprétativiste (3.1.1). Puis, nous justifions notre choix pour une méthodologie qualitative centrée sur l'étude de cas multiples (3.1.2).

### **3.1.1. Notre positionnement épistémologique**

D'après Savall et Zardet (2004), l'épistémologie désigne une réflexion critique constructive basée sur la production de connaissances scientifiques, leur portée et leurs limites. Selon Picavet (1995), cette analyse critique de la production des connaissances scientifiques caractérise la séparation difficile entre la théorie générale et la connaissance. En effet, la réflexion épistémologique ne peut pas se concevoir de manière dissociée de l'élaboration des méthodes de recherche. Ainsi, l'épistémologie peut se définir comme la discipline philosophique qui vise l'établissement des fondements de la science. En ce sens, elle cherche à caractériser la science afin d'estimer la valeur logique et cognitive des connaissances qu'elle produit afin de décider si elles peuvent prétendre se rapprocher de l'idéal d'une connaissance certaine et authentiquement justifiée (Soler, 2000). Pour Piaget (1967, p. 6), c'est « *l'étude de la constitution des connaissances valables* ». Cette définition met en relief le fait qu'un cadre épistémologique doit répondre de manière cohérente aux trois questions suivantes : Qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Quelle est sa valeur ?

Selon Allard-Poesi et Perret (2014), la réflexion épistémologique peut se déployer sur les quatre dimensions suivantes : (1) la dimension ontologique qui questionne la nature de la réalité à connaître ; (2) la dimension épistémique qui interroge la nature de la connaissance produite ; (3) la dimension méthodologique qui porte sur la manière dont la connaissance est produite et justifiée et (4) la dimension axiologique qui porte sur la valeur de la connaissance



produite ainsi que sa validité. En conséquence, la place et le rôle accordés à ces quatre dimensions varient quand il s'agit de définir ce qu'est une « connaissance valable ».

Dans ce qui suit, nous présentons les principaux paradigmes épistémologiques. Puis, nous justifions notre choix pour un positionnement interprétativiste pour notre recherche (3.1.1.1). Ensuite, nous exposons les divers modes de raisonnement qui sont associés aux paradigmes épistémologiques. Finalement, nous discutons notre choix pour un raisonnement abductif (3.1.1.2).

### **3.1.1.1. Le positionnement épistémologique adopté : l'interprétativisme**

Tout travail de recherche nécessite une réflexion épistémologique qui lui permet d'assurer sa validité et sa légitimité (Girod-Séville et Perret, 2003). Les chercheurs en sciences de l'organisation focalisent leur attention sur trois principales familles de paradigmes épistémologiques (Perret et Séville, 2007) : (1) la famille des paradigmes épistémologiques positivistes qui est basée sur une vision objective de la réalité et dont le projet vise à l'expliquer ; (2) la famille des paradigmes épistémologiques constructivistes ou ceux nommés aussi les constructivistes radicaux. Cette famille est basée sur une vision plus subjective de la même réalité, ayant comme projet sa construction et (3) la famille des paradigmes épistémologiques interprétativistes ou les constructivistes modérés. Ce paradigme est basé sur une vision subjective de la réalité et son projet est sa compréhension (Martinet, 1990).

Selon Miles et Huberman (2003), les limites entre ces paradigmes épistémologiques sont jusqu'à présent imprécises et les chevauchements sont nombreux. D'ailleurs, le choix d'un paradigme détermine la nature de la connaissance produite et l'objet de la recherche (Allard-Poesi et Maréchal, 2014). Il est donc évident que l'objet de la recherche diffère selon la perspective choisie. Le chercheur peut s'inspirer des réponses fournies à travers ces trois paradigmes épistémologiques de référence que nous venons de citer et que nous reprenons en détails dans ce qui suit :

#### **A. Le positivisme**

Le positivisme exige l'existence d'un monde objectif qui peut être décrit et représenté de manière directe (Gephart, 2013). En conséquence, la connaissance est censée représenter le monde tel qu'il est tout en restant en correspondance iconique avec lui (Lorino, 2007). La vérité d'une proposition théorique est donc établie par sa correspondance avec des faits observés empiriquement. Ainsi, la connaissance scientifique pour le positivisme vise à énoncer la vérité

et le critère de vérifiabilité permet de garantir cet énoncé. Alors, le réel dans ce courant est connaissable et le chercheur adopte des postures de neutralité et d'objectivité. D'ailleurs, l'approche positiviste va du général vers le particulier ; elle débute avec une théorie qui est ultérieurement vérifiée dans des situations particulières. Ensuite, elle est adaptée dans la mesure où le chercheur croit qu'il n'existe qu'une réalité qui répond à des lois naturelles récurrentes, prévisibles et que c'est en testant différentes hypothèses à la recherche de régularités qu'il découvrira cette réalité. Subséquemment, le chercheur doit sélectionner un petit nombre de variables qui caractérisent le phénomène étudié, et focaliser toute son énergie sur ces seules variables (Perret et Séville, 2007).

### **B. Le constructivisme**

Ce paradigme de constructivisme est une autre appellation du « constructivisme radical », qui a également été appelé « constructivisme téléologique » (Le Moigne, 2001). Pour Riegler et Qualls (2010), le constructivisme peut être synthétisé par deux propositions : (1) la connaissance qui est apprise à travers un processus actif de construction du chercheur et (2) la fonction du processus d'apprentissage, c'est l'adaptation qui sert l'organisation du monde expérientiel du chercheur. En outre, la génération de connaissances, dans ce type de paradigme, s'effectue par une généralisation conceptuelle (Tsoukas, 2011) à partir de matériau empirique constitué par le biais des recherches qualitatives où le recueil d'informations principal se fait à travers des entretiens semi-directifs. Ainsi, la question n'est pas de savoir si ces représentations constituent une image fidèle d'un réel qui existerait en soi. Il s'agit de fournir des représentations qui conviennent fonctionnellement à l'objectif que le chercheur souhaite atteindre, en fonction de son projet de recherche et de l'expérience qu'il a du phénomène qu'il étudie.

### **C. L'interprétativisme**

Ce paradigme épistémologique interprétatif fait partie des diverses écoles de pensée qui se sont développées dans la mouvance du tournant interprétatif (Burrell et Morgan, 1979) et qui ont contribué à son développement. Ces écoles s'inscrivent dans la phénoménologie (Husserl, 1970) et privilégient, entre autres, les méthodes herméneutiques et ethnographiques. Selon ce paradigme, l'expérience vécue/expérience de la vie est considérée comme connaissable (Husserl, 1970). En fait, la connaissance qu'un sujet se développe d'une situation est considérée comme liée inséparablement à la fois à la situation et au sujet qui en fait l'expérience. Nous trouvons ainsi que ce paradigme souligne le rôle essentiel de l'intention

dans la construction des connaissances (Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006). Autrement dit, le caractère téléologique de la connaissance est soutenu par le constructivisme. Selon Yanow (2006), ce paradigme récuse la notion de réalité objective telle que définie dans le paradigme épistémologique positiviste. Cette notion est remplacée par celle de la « réalité objective intersubjective » qui est définie comme la signification sur laquelle les différents sujets participants à une situation s'accordent (Sandberg, 2005).

Pour Schwartz-Shea (2006), les connaissances générées à travers ce type de paradigme ont essentiellement un caractère descriptif et sont généralement présentées dans des narrations détaillées « *thick descriptions* ». Ainsi, le but est double : (1) donner au lecteur la possibilité de suivre la manière dont les interprétations du chercheur ont été élaborées à partir du matériau empirique mobilisé et (2) communiquer le plus d'informations possibles afin de permettre une certaine transférabilité des connaissances développées vers un autre contexte, constituant ainsi une « généralisation descriptive » (Lincoln et Guba, 2000). En postulant que l'activité humaine présente certaines régularités *patterns*, le paradigme interprétativiste refuse la généralisation statistique (Yanow, 2006). Par conséquent, la généralisation envisagée concerne principalement des processus de construction de sens et de communication. Cette généralisation est réalisée de manière itérative par induction et/ou par abduction, à partir de lectures attentives répétées du matériau empirique jusqu'à ce qu'une nouvelle construction de sens émerge, probablement à la lueur des connaissances théoriques préalables (Yanow, 2006).

Nous concluons alors que le positivisme vise à expliquer la réalité, le constructivisme la construit et l'interprétativisme s'intéresse plutôt à la comprendre (Girod-Séville et Perret, 2003). L'interprétativisme se situe donc dans une position intermédiaire entre le positivisme et le constructivisme. De son côté, le constructivisme présente des hypothèses communes avec l'interprétativisme à propos de la nature de la réalité, mais se distingue de ce paradigme par le processus de création de la connaissance et par ses critères de validité de la recherche.

Pour notre travail de recherche, nous avons choisi le paradigme interprétativiste puisqu'il nous permet de connaître les représentations des acteurs, les interactions qui puissent avoir lieu ainsi que le contexte dans lequel s'effectue le management des compétences.

En fait, nous avons visé à travers notre travail de recherche d'étudier et de comprendre comment les PME gèrent et développent les compétences de leurs collaborateurs afin d'innover. Pour atteindre notre objectif, nous avons interrogé les acteurs clés afin de

comprendre leurs perceptions vis-à-vis du phénomène étudié. Nous sommes convaincue que nous ne pouvons pas comprendre le monde qu'à partir des interprétations des acteurs : « *what exists, exists only relative to some relativizer* » (Avenier, 2008, p. 7). Par conséquent, notre travail de recherche est basé sur une perspective relativiste car chaque acteur va répondre à nos questions d'une façon qui lui est proprement relative et qui reflète la réalité selon sa perspective. Or, le paradigme interprétativiste permet de comprendre un système social au travers des représentations et des significations données par les individus (Allard-Poesi et Maréchal, 2014). Ces représentations et significations sont responsables de conditionner leurs actions. Ainsi, nous avons essayé de comprendre la réalité à travers les représentations et significations données par les acteurs.

Notre revue de la littérature a révélé que le capital humain joue un rôle primordial dans les activités d'innovation tout en offrant un avantage concurrentiel aux entreprises en matière de compétences, d'expertise et de volonté de travailler. Par conséquent, il nous semble essentiel de discuter avec ce capital, considéré comme étant clé pour l'innovation, afin de comprendre comment se réalise le management des compétences en réalité dans les entreprises étudiées. Ainsi, les significations et les attributions des individus vis-à-vis du phénomène étudié nous sont importantes à saisir. En outre, nous nous sommes intéressée à comprendre la manière dont se réalise ce phénomène de management des compétences dans son contexte réel. Cette contextualisation de phénomène va constituer un témoignage à propos du management des compétences réalisé dans les deux PME étudiées. À cet égard, nous nous concentrons sur les choix en matière de pratiques de GRH que les dirigeants adoptent dans ces PME, ainsi que sur les liens qui puissent se trouver entre ces pratiques et le management des compétences.

En conséquence, le positionnement interprétativiste correspond le mieux à l'approche de notre recherche et à notre mode d'élaboration de connaissances. Ensuite, nous nous sommes interrogée sur le mode de raisonnement que nous devons suivre et que nous justifions ultérieurement dans cette section.

### **3.1.1.2. Le mode de raisonnement mobilisé : l'abduction**

Dans la littérature, nous distinguons l'existence de trois modes de raisonnement qui permettent d'approcher le réel. Selon David (2004), les études de cas procèdent souvent par des boucles de type « déduction/abduction/induction » afin de construire et d'améliorer progressivement les connaissances élaborées. Comme nous l'avons indiqué précédemment, nous avons choisi de suivre une démarche abductive dans notre travail de recherche. Ainsi,

nous présentons, dans ce qui suit, brièvement les trois modes de raisonnement avant de justifier le mode de raisonnement que nous avons adopté. En général, nous associons à chaque grande posture un raisonnement.

### **A. Le raisonnement déductif ou hypothético-déductif**

En général, la déduction se caractérise par le fait que, si les hypothèses formulées originellement sont vraies, la conclusion doit donc nécessairement être vraie (Charreire-Petit et Durieux, 2014). Il est donc important de développer plus en profondeur les théories auxquelles le chercheur se rapporte afin de justifier l'adoption d'un raisonnement déductif. Selon David (2008), ce moyen de démonstration permet de tirer des conséquences à partir de règles générales. Il met ainsi à l'épreuve la réalité d'un objet théorique. À travers ce raisonnement, une conclusion, à la fois explicative et prédictive, peut être proposée par le chercheur. Cette approche hypothético-déductive est l'approche préférée pour les tenants des épistémologies positivistes. Le terme « hypothético » fait référence au fait que le chercheur émet des hypothèses sur lesquelles reposera son travail de recherche et teste ces hypothèses dans le but de les rejeter ou de les affirmer. Concernant le terme « déductif », il fait appel à un raisonnement qui va du général au particulier (Thiétart *et al.*, 2014). Dans une telle logique déductive, le processus de recherche débute par une analyse théorique qui sera réduite plus tard à travers la formulation des hypothèses testables. Une fois ces hypothèses sont formulées, elles seront testées par la suite à partir de données recueillies sur le terrain. Tout cela se fait dans le but de confirmer ou de réfuter la théorie de départ.

### **B. Le raisonnement inductif**

L'induction est « *une inférence conjecturale qui conclut : (1) la régularité observée de certains faits à leur constance ; (2) la constatation de certains faits à l'existence d'autres faits non donnés mais qui ont été liés régulièrement aux premiers dans l'expérience antérieure* » (Morfaux et Lefranc, 2011, p. 265). Elle consiste à passer à des énoncés généraux à partir d'observations particulières. Par conséquent, il s'agit d'un raisonnement à travers lequel nous passons du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes (Charreire-Petit et Durieux, 2014) ; contrairement à la logique du raisonnement déductif. Selon Thiétart *et al.* (2014), un raisonnement inductif est marqué par la volonté de progresser du particulier au général. Ce raisonnement inductif vise à « *découvrir des régularités à partir de l'observation* » (Savall et Zardet, 2004, p. 65). Ces auteurs indiquent un risque de raisonnement tautologique au cas où la démarche adoptée est purement inductive : je

formule une hypothèse à partir de ce que j'observe, puis je la valide à partir de ce que j'observe. L'hypothèse est alors nécessairement validée de sorte que ce raisonnement constitue un truisme. Dans cette logique, le chercheur observe sans rien démontrer. Pour sa part, Eisenhardt (1989) argumente en faveur d'une étude de cas multiples afin de pouvoir rechercher, à travers l'étude des similarités et des différences sur plusieurs cas, des conjonctions constantes d'évènements et d'établir des relations du type « à chaque fois que A, alors B ».

### **C. Le raisonnement abductif**

L'abduction est un mode d'inférence mis en évidence par le philosophe pragmatiste Peirce et qui consiste à émettre des conjectures sur les causes possibles d'un certain phénomène observé (Locke, 2010). Pour sa part, Aliseda (2006) trouve que l'abduction consiste à imaginer l'explication d'une observation surprenante. L'observateur choisit alors une ou des règles dans le domaine de l'encyclopédie disponible. Il invente parfois de nouvelles règles pour inférer à partir des résultats observés. De ce fait, la découverte dans une logique abductive s'appuie sur l'explication ou la compréhension qui sera testée ultérieurement afin de tendre vers la règle ou la loi.

Selon Thiétart *et al.* (2014), l'induction et la déduction se distinguent par le caractère démonstratif ou non des inférences faites. Cependant, le résultat d'un raisonnement abductif n'est pas une démonstration. Il s'agit de liens entre des choses qui ont le statut de propositions valides. Ces propositions ne sont pas pour autant certaines comme peuvent l'être celles élaborées de manière déductive. Elles sont alors considérées comme des inférences non démonstratives ou inférences incertaines. Pour leur part, Charreire-Petit et Durieux (2014) affirment que le raisonnement inductif se base sur l'étude des situations empiriques à partir desquelles de nouvelles connaissances sont développées, alors que le raisonnement déductif s'intéresse à tester des construits qui existent déjà tout en confrontant la théorie et/ou la méthodologie à la réalité observée sur le terrain. Par contre, l'abduction vise à identifier les causes plausibles des phénomènes observés tout en mobilisant la totalité des informations dont dispose le chercheur, même si elles sont hétérogènes. Au cas où les connaissances élaborées à travers un processus créatif de nature abductive ne peuvent pas prendre la forme de loi empirique invariable, elles doivent être testées ; et la réplication demeure un processus essentiel pour tester les connaissances scientifiques (Tsang et Kwan, 1999). Ainsi, ce type de raisonnement mêle les deux raisonnements précédents inductif et hypothético-déductif tout en

constituant une sorte de raisonnement intermédiaire. Il conduit à formuler une ou des séries d'hypothèses tout en partant d'une intention ou d'une série d'analyses.

L'objectif de notre recherche empirique a été d'explorer le terrain, dans une perspective abductive, afin de faire émerger des propositions théoriques qui deviendront des hypothèses à tester plus tard. Ce choix est justifié par la rareté des travaux dans le domaine du management des compétences au sein des PME innovantes au Liban. Par conséquent, cette démarche nous a paru bien adaptée à notre recherche. D'ailleurs, le chercheur abductif mobilise souvent l'analogie et/ou la métaphore afin de rendre compte, d'illustrer ou d'expliquer un phénomène (Charreire-Petit et Durieux, 2014). Selon ces auteurs, la logique abductive est aussi nommée « exploration hybride ». Notre démarche de recherche s'inscrit dans cette logique abductive qui repose sur des « allers - retours » successifs entre le travail empirique effectué et les théories et concepts mobilisés. Pour Charreire-Petit et Durieux (2014), l'analogie et la métaphore qui résultent de l'observation de faits empiriques, leurs conceptualisations théoriques et leurs tests permettent au chercheur de créer du sens grâce à la comparaison.

Ainsi, afin d'explicitier le lien qui existe entre le management des compétences et les pratiques de GRH adoptées dans les PME innovantes, nous avons utilisé les résultats des recherches antérieures, les propos des acteurs et nos observations personnelles des hypothèses sur les relations entretenues entre ces différents concepts. Nous avons alors parlé de propositions qui peuvent ensuite être testées et discutées. Nous constatons ainsi que cette logique nous permet de tester (la confrontation des concepts théoriques à des observations empiriques) et d'explorer (l'affinement des concepts existants et l'émergence d'autres concepts). Aussi, nous sommes dans une situation où l'observateur est capable d'interpréter le phénomène étudié. Dans le cadre de notre travail de recherche, le raisonnement abductif vise donc à interpréter les données issues de nos études des cas multiples tout en les confrontant à la littérature existante, et ce, afin d'élaborer des conclusions à tester ultérieurement afin de tendre vers la règle ou la loi. Ainsi, nous avons procédé à des allers - retours entre les données du terrain et la littérature, au fur et à mesure de collecter nos données.

### **3.1.2. Le choix d'une méthodologie qualitative centrée sur l'étude de cas multiples**

Pour pouvoir répondre à nos questions de recherche, nous avons mobilisé une démarche méthodologique exploratoire qualitative réalisée auprès des acteurs clés dans les PME choisies pour l'étude. Cette démarche qualitative aura comme objectif de bien « *comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes* » (Wacheux, 1996, p.

15). Il s'agit alors d'analyser des comportements humains et organisationnels dans leur contexte et avec les significations que les personnes donnent aux choses et à leurs actions (Hlady-Rispal, 2002). D'ailleurs, les méthodes qualitatives permettent de rechercher, d'explicitier et d'analyser des phénomènes qui ne sont pas mesurables.

Selon Silverman (2006), les recherches qualitatives privilégient les données de discours (entretiens et documents) au détriment des données d'observation et de conversations spontanées entre les acteurs, même si l'on souhaite étudier les actions et les pratiques des acteurs, dans leur contexte (Rouleau et Balogun, 2010). En outre, nous avons eu recours à cette démarche qualitative car au-delà du caractère exploratoire de notre étude, elle nous a permis d'analyser les acteurs dans l'action. Pour ce faire, elle se focalise sur leurs discours, leurs intentions, les modalités de leurs actions et de leurs interactions (Dumez, 2013). Il s'agit alors d'une véritable visée compréhensive du sujet traité.

En plus, nous avons été influencée par l'analyse de la littérature à partir de laquelle nous avons construit notre recherche pour notre choix de cette approche qualitative. Nous avons remarqué que la plupart des recherches sur le management des compétences se sont focalisées sur des méthodologies qualitatives. Par conséquent, notre revue de la littérature a montré la nécessité des recherches qualitatives qui permettent d'étudier en profondeur « le management des compétences et les pratiques de GRH dans les PME innovantes au Liban ».

Pour les fins de notre étude, nous avons opté pour une démarche qualitative centrée sur l'étude de cas. Selon Langley et Royer (2006), la plupart des démarches qualitatives prennent la forme d'études de cas définies au sens large comme l'étude d'un système délimité incluant les éléments du cas et de son contexte, indépendamment de la démarche utilisée pour l'étudier. Pour Yin (2014), le recours à une étude de cas s'inscrivant dans ce type de méthodologie se justifie lorsque le chercheur aura recours à une question du type « comment » ou « pourquoi » sur un ensemble d'événements contemporains sur lesquels il a peu ou aucun contrôle. L'objectivité de l'étude de cas repose sur des sources multiples d'évidence (Yin, 2014), ce qui doit respecter un certain protocole, notamment pour assurer la triangulation des informations (Wacheux, 1996). Pour cet auteur, l'analyse par étude de cas consiste à réduire les informations afin de les catégoriser et de les mettre en relation avant d'aboutir à une description, à une explication ou à une configuration. Ainsi, la méthodologie qualitative que nous avons choisie sera centrée sur une étude de cas. Cette étude de cas nous paraît bien adaptée à notre travail de recherche au regard de notre problématique.



Selon Yin (2014), l'étude de cas est une démarche pertinente pour tester, pour affiner ou pour étendre des théories que ce soit pour l'étude d'un cas unique ou de cas multiples. Alors que l'étude de cas unique peut enrichir la description d'un phénomène (Siggelkow, 2007), l'étude de cas multiples fournit une base plus rigide pour la *theory building* (Yin, 2014). Ainsi, les cas multiples créent une théorie plus robuste car les propositions sont plus profondément ancrées dans des preuves empiriques variées (Eisenhardt et Graebner, 2007). Selon Eisenhardt (1989), l'étude de cas multiples consiste à effectuer l'analyse de plusieurs cas choisis soit pour leurs similarités ou bien pour leurs différences. Pour notre travail de recherche, nous avons opté pour l'étude de cas multiples ; ce qui nous a permis d'observer certaines propriétés partagées et d'autres qui sont uniques (Miles et Huberman, 2003). Cette méthode nous a donné la possibilité d'accéder au réel tout en nous permettant de décrire et de comprendre comment se réalise le management des compétences dans la réalité au sein des PME innovantes libanaises que nous avons choisies.

Pour David (2004, p.6), dans un raisonnement par cas : « *tout se passe comme si l'on construisait et actualisait progressivement un réseau de règles et d'exceptions plus ou moins contextuelles* ». Alors, la contextualisation est un point fort pour une étude de cas. Cependant, il faut être capable de « *dire de quel contexte il s'agit* ». Nous distinguons alors entre trois types d'étude de cas : (1) l'étude de cas exploratoire qui vise à définir les questions et les hypothèses pour une étude ultérieure (pas nécessairement une étude de cas) ou à déterminer la faisabilité des procédures de recherche souhaitées (Yin, 2014) ; (2) l'étude de cas descriptive qui couvre la portée et la profondeur de l'objet décrit (Yin, 2014) et (3) l'étude de cas explanatoire (causale) à travers laquelle nous découvrons toute sorte de relations dans nos données, mais ce n'est que par l'utilisation de ces données informelles que nous pouvons les expliquer (Mintzberg, 1979).

Pour notre travail de recherche, nous avons choisi de mener une étude de cas multiples dans une démarche à double visée exploratoire et compréhensive. Selon une visée exploratoire, la *theory building* consiste à faire émerger des propositions et/ou des théories intermédiaires à travers des données empiriques issues des cas étudiés. Par ailleurs, la visée compréhensive suppose de prendre en compte les constructions et significations que les acteurs donnent à leur environnement et leurs actions. Afin de développer une telle compréhension, le chercheur doit s'engager sur le terrain tout en ayant la confiance des acteurs et en comprenant leurs langages. Ensuite, il s'agit d'interpréter les compréhensions développées pour donner une description

dense du phénomène qui permet à un autre chercheur d'apprécier dans quelle mesure l'interprétation est transférable (Lincoln et Guba, 1985). Toutefois, les connaissances élaborées par une recherche qualitative exploratoire seront amenées à être testées dans une perspective de réplication.

Par conséquent, la reproductibilité de l'expérimentation est une caractéristique de l'expérimentation scientifique : reproduire signifie confirmer. De ce fait, chaque expérimentation n'est pas considérée comme décisive tant qu'elle n'est pas réalisée plusieurs fois (Nouvel, 2006). Le principe de réplication est alors central dans la *theory building*: « *Central to building theory from case studies is replication logic. That is, each case serves as a distinct experiment that stands on its own as an analytic unit* » (Eisenhardt et Graebner, 2007, p. 25).

Par ailleurs, les cas multiples doivent être sélectionnés - de manière à se répliquer entre eux - afin de prédire des résultats similaires (réplication littérale) ou des résultats contrastés pour des raisons prévisibles (réplication théorique) (Yin, 2014). Nous trouvons ainsi que la logique d'expérimentations multiples met l'accent sur la dimension contextuelle des cas étudiés, contrairement aux expériences de laboratoire qui isolent les phénomènes de leur contexte.

D'ailleurs, le principe de réplication est utilisé dans les recherches qualitatives aussi bien pour tester des théories (Yin, 2014) que pour en construire (Eisenhardt et Gaebner, 2007). À ce titre, Yin (2014) a fait la distinction entre la réplication littérale où les démarches reposent sur la sélection de cas similaires et celle dite théorique pour laquelle les démarches s'appuient sur des cas non similaires. Ainsi, dans la réplication théorique, l'application de la théorie étudiée devrait aboutir à des résultats différents. Pour notre travail de recherche, nous visons à détecter les régularités, ainsi, nous avons privilégié l'étude de cas multiples similaires dans une logique de réplication littérale.

Nous constatons alors que la démarche qualitative consiste à décrire et à comprendre profondément les phénomènes étudiés afin de donner un sens par la suite. Cette démarche nous a permis, dans le cadre de notre travail de recherche, de mieux comprendre les conditions du management des compétences des collaborateurs dans les PME innovantes au Liban, de pouvoir identifier les compétences critiques que ces entreprises doivent gérer et développer dans une perspective d'innovation, ainsi que les pratiques de GRH sous-jacentes que ces PME

sont en train d'adopter. Dans le cadre de cette démarche qualitative, nous avons effectué des entretiens semi-directifs avec des acteurs clés dans les entreprises sélectionnées. Par ailleurs, nous y avons mené une observation non participante et nous nous sommes basée sur la documentation fournie par ces entreprises.

### **3.2. Le contexte du Liban et le secteur vitivinicole**

Depuis longtemps, l'économie libanaise a été principalement fondée sur les activités portuaires, notamment le commerce et le transit des produits importés (Chidiac, 2013). Selon Corm (2005), il existe un contraste entre l'image très positive de l'économie libanaise et sa réalité. Dès les années cinquante du siècle dernier, plusieurs experts ont souligné le caractère fragile de l'économie libanaise qui dépend largement du secteur des services et dont le déficit des comptes extérieurs se creusait de plus en plus. Cette fragilité découle de la position géopolitique d'un pays situé dans une zone de conflit qui menace son secteur tertiaire. En plus, l'économie libanaise n'est pas stable et elle n'est pas d'ailleurs riche en matière de production solide ou en ressources naturelles.

Aujourd'hui, le pays est confronté à des défis importants qui découlent de la détérioration de la situation économique en 2019, l'éclatement d'une crise politique et financière sans précédent. Le Liban est le troisième pays le plus endetté au monde, après le Japon et la Grèce. Le déficit budgétaire, déjà élevé, s'est détérioré pour atteindre -13,7% PIB en 2019. Le secteur bancaire qui était traditionnellement considéré comme le pilier de l'économie traverse actuellement une crise majeure et l'État fait face à un risque imminent de défaut de paiement<sup>24</sup>.

Par ailleurs, l'économie du pays a été influencée par le déplacement d'un grand nombre de réfugiés syriens vers le Liban depuis l'éclatement de la guerre en Syrie en 2011. Selon les statistiques fournies par le Haut Commissariat des Nations unies pour les réfugiés en 2014, la crise syrienne a engendré l'arrivée de plus de 1 million de réfugiés au Liban<sup>25</sup>. Subséquemment, de graves tensions économiques, politiques et sociales ont été créées. Avant l'arrivée des réfugiés syriens, les communautés libanaises locales étaient déjà aux prises avec des taux de chômage élevés et une économie faible.

---

<sup>24</sup> Liban : Contexte politico-économique, <https://export.agence-adoc.com/fr/fiches-pays/liban/contexte-politique>

<sup>25</sup> <https://www.unhcr.org/fr/news/stories/2014/4/533c330ac/nombre-refugies-syriens-liban-depasse-desormais-million.htm>

Notre recherche porte sur l'étude des PME au Liban (3.2.1) et plus précisément celles qui appartiennent au secteur vitivinicole. Nous présentons alors un aperçu de l'état de ce secteur dans le monde en général et au Liban particulièrement (3.2.2). Pour la sélection des cas, nous nous sommes appuyée sur des critères bien précis et nous avons procédé, plus tard, à une négociation du terrain (3.2.3).

### **3.2.1. Les PME au Liban**

Pendant des années, les PME au Liban sont restées abandonnées à cause des barrières financières. Avec l'absence de plateforme et de stratégie prospectives formalisées concernant leur développement, les PME libanaises ont toujours été des entreprises autonomes qui luttent dans toutes les directions afin de surmonter les contraintes multiples aux niveaux local et international. Étant très affectées par les environnements économiques et politiques instables libanais, les réussites des PME ont longtemps été les résultats des efforts individuels. L'accès au financement était très limité, en particulier lorsque les banques finançaient principalement le gouvernement, avec un total atteignant 40% environ au début des années 1990. Jusqu'à ces dernières années, des efforts modestes dispersés manquant de synergie ont été exercés par le gouvernement libanais afin de stimuler le développement des PME. De tels efforts, s'ils sont bien conçus, ont été mal mis en œuvre.

Au fil des années, le Liban n'a pas pu donner une définition unique et formelle des PME. Les entités des secteurs public et privé ont élaboré des définitions à leur guise. La seule définition officielle des PME est délivrée par le Ministère de l'Économie et du Commerce (p. 28).

Selon le registre de la Taxe sur la Valeur Ajoutée, parmi près de 175.000 entreprises opérant au Liban, seulement 16.000 entreprises possèdent un chiffre d'affaires supérieur à 100.000 dollars américains (Sbeih, 2009). Par ailleurs, la plupart des PME libanaises (plus de 74%) ont été fondées par leurs propriétaires actuels ; les autres PME (36%) sont des entreprises familiales (Badreddine, 2011). En nous basant sur les travaux de plusieurs chercheurs libanais (Nasnas, 2007 ; Sbeih, 2009 ; Badreddine, 2011), nous concluons que le dirigeant libanais est dans la majorité des cas propriétaire-dirigeant. Il est donc considéré presque l'unique actionnaire de son entreprise et le seul à assumer les risques et à en assurer la direction. Nous le trouvons à la fois gestionnaire, administrateur et exécutant. Ce qui exige de sa part une polyvalence dans le domaine de la gestion (Nasnas, 2007). Par conséquent, nous pouvons

conclure que les PME au Liban sont caractérisées par leur taille, leur chiffre d'affaires et leur mode de gestion qui est dans la plupart du temps du type propriétaire-dirigeant.

Nous passons à une présentation du rôle des PME au Liban (3.2.1.1) et des principaux enjeux auxquels ces PME sont exposées (3.2.1.2).

### **3.2.1.1. Rôle des PME au Liban**

Les PME libanaises jouent un rôle important dans le développement économique du pays. Leur rôle en matière de production, de création d'emplois, de contribution aux exportations et à la distribution équitable des revenus est très critique. Selon les estimations de l'International Rescue Committee (2016), il y a plus de 225.000 PME au Liban, dont les deux tiers sont concentrés dans les régions économiquement dominantes de Beyrouth et du Mont Liban (Hamdar *et al.*, 2017). Les PME exercent un rôle important dans la croissance économique potentielle, notamment dans des secteurs tels que l'agriculture, la construction et les services. Par ailleurs, elles représentent la majorité des entreprises actives (97%) sur le territoire libanais<sup>26</sup>.

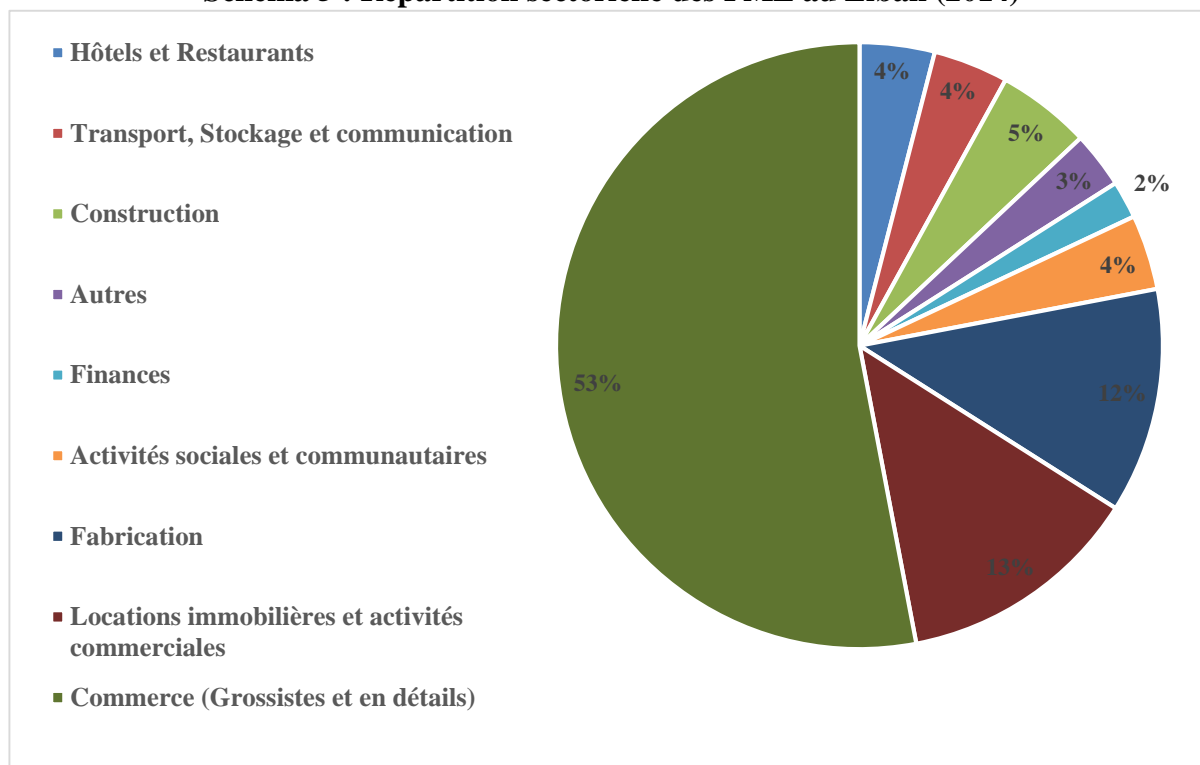
La majorité de ces entreprises sont du type « micro » car elles sont axées sur la vente au détail et basées sur le marché local. Quant à la répartition sectorielle des PME libanaises, la plupart d'entre elles (62,59%) opèrent dans le champ du commerce (Badreddine, 2011). Les entreprises du secteur industriel représentent 9% de l'activité des PME. Cela comprend les entreprises orientées vers l'exportation dans des industries comme la transformation des aliments et les produits chimiques spécialisés. Les PME jouent un rôle essentiel dans le secteur privé puisqu'elles utilisent des modèles économiques innovants et participent à la transformation des industries traditionnelles comme la santé et l'éducation. Les PME participent également au développement des nouveaux secteurs qui sont basés sur la révolution numérique et le savoir telles que les technologies de l'information et de la communication.

Nous présentons dans le schéma 5, ci-après, une répartition sectorielle des PME au Liban.

---

<sup>26</sup> N.d. (2015, janvier). Lebanon SME Strategy: A Roadmap to 2020. ECONNEWS The Chambers' Newsletter.

**Schéma 5 : Répartition sectorielle des PME au Liban (2014)**



Source : Ministère de l'Économie et du Commerce (2015)

### 3.2.1.2. Enjeux des PME libanaises

Actuellement, les PME font face à de nombreux enjeux<sup>27</sup> qui retardent considérablement leurs progrès, leur croissance et éventuellement leur contribution à l'essor économique. Ces enjeux sont les suivants :

- l'instabilité politique qui a entraîné la fuite des capitaux vers des marchés plus sûrs et la diminution, par conséquent, des investissements locaux ;
- l'accès au financement est devenu plus difficile<sup>28</sup> à cause de l'absence de stratégies pour les investissements et les multiples garanties requises pour en bénéficier. De plus, la part des femmes dans ces demandes de prêts est importante certes, mais majoritairement refusée (17% accordée pour 51% demandée) (enquête de l'IFC<sup>29</sup>, 2011) ;
- le capital humain devient un obstacle lorsque le décalage entre les diplômés universitaires et les exigences des entreprises devient problématique, surtout en

<sup>27</sup> Banque Audi. (2015). Addressing SMEs - The underserved segment [Rapport interne].

<sup>28</sup> Selon une étude réalisée par le Ministère libanais de l'Économie et du Commerce en 2013.

<sup>29</sup> Membre du Groupe de la Banque mondiale, l'International Finance Corporation est la plus importante institution mondiale d'aide au développement dont les activités concernent exclusivement le secteur privé dans les pays en développement.

l'absence de formations professionnelles. Par ailleurs, les jeunes émigrent massivement à cause du taux de chômage élevé. Cette fuite des cerveaux se répercute d'une manière négative sur l'économie libanaise ;

- la faible sensibilisation à l'innovation qui constitue un frein pour les PME souhaitant se développer ;
- le soutien institutionnel est de faible ampleur et sans coordination : il en résulte une absence de synergies. La connaissance limitée des entreprises par rapport aux initiatives de soutien n'aide pas non plus dans ce sens. En bref, il n'existe pas de cadre clair pour la politique avec des cadres institutionnels et des mandats précis ;
- l'accès au marché international est devenu plus difficile à cause des restrictions douanières et des traités commerciaux, En outre, les niveaux de conformités limités aux normes internationales entravent le potentiel d'exportation des PME. Nous trouvons, par exemple, que 17,9% seulement des entreprises possèdent un certificat de conformité avec l'international (WBES<sup>30</sup>, 2009).

Nous concluons que les PME libanaises sont conscientes de leurs défis actuels : innover et former. La structure institutionnelle et les innovations technologiques doivent également faire partie de leur avenir pour évoluer. Le Liban possède un fort potentiel et si ces améliorations étaient apportées, les PME sont un déclic pour la création d'emplois (donc la réduction de la pauvreté), l'innovation industrielle et l'essor des exportations.

### **3.2.2. Le secteur vitivinicole dans le monde et sur le territoire libanais**

Le terme vitivinicole est relatif à la vitiviniculture avec ses deux activités viticole et vinicole. Selon la définition du Larousse, la vitiviniculture rassemble l'ensemble des activités de la viticulture<sup>31</sup> et de la viniculture<sup>32</sup>. Ainsi, les appellations « secteur de la vitiviniculture » et « secteur vitivinicole » sont utilisées pour désigner le même sens. Après avoir défini le secteur d'activité unique que nous avons étudié dans notre travail de recherche, nous présentons ci-dessous l'historique de ce secteur (3.2.2.1) et les dernières innovations qui y ont eu lieu au

---

<sup>30</sup> World Business Environment Survey (WBES) est une enquête de plus de 10.000 entreprises dans 80 pays qui examine un large éventail d'interactions entre les entreprises et l'état. Basée sur des entretiens avec les gestionnaires et les propriétaires, WBES est conçue pour générer des mesures comparatives dans des domaines tels que la corruption, la justice, le lobbying et la qualité de l'environnement des affaires. Ce qui peut ensuite être lié à des caractéristiques spécifiques de l'entreprise et à sa performance.

<sup>31</sup> La viticulture comprend la gestion de la croissance de la vigne jusqu'à la vendange.

<sup>32</sup> La viniculture représente l'ensemble des opérations d'élaboration du vin (vinification, élevage, mise en bouteille, commercialisation, etc.).

niveau mondial (3.2.2.2). Ensuite, nous nous focalisons sur le Liban en tant que terrain choisi pour la réalisation de notre étude empirique (3.2.2.3).

### **3.2.2.1. Historique du secteur vitivinicole**

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 Méditerranée grâce aux Phéniciens. Ainsi, ces derniers ont joué un rôle très important dans le développement de l'exploitation de la vinification à travers leur vaste réseau commercial dans la région méditerranéenne où ils ont diffusé leurs connaissances de la viticulture et de la technologie de la vinification (Phillips, 2000). Toutefois, il ne faut pas oublier que les Grecs ont fabriqué et utilisé les amphores de vin comme monnaie pour leur commerce (McGovern, 2007). Selon Anderson (1999), le vin a toujours été un produit du « vieux monde » dont la production, le commerce et la consommation engagent les grands producteurs du vin européen (l'Italie, la France, l'Espagne et l'Allemagne). D'ailleurs, la production de vin dans certains pays européens (la France, l'Allemagne, l'Autriche, etc.) est le résultat de la diffusion de la technologie du vin par l'Empire romain (Hames, 2014). Cependant, la domination de l'Europe s'est érodée de plus en plus depuis la dernière décennie.

Au siècle dernier, le marché mondial du vin s'est graduellement développé, ce développement était au niveau de la production et de la consommation du vin. Ainsi, nous trouvons presque un million de vigneron produisant environ 3 milliards de caisses de vin annuellement au niveau mondial (Stanley, 2013). Le cas est identique pour la demande internationale de vin qui augmente d'une année à une autre et pour l'industrie mondiale du vin qui a également beaucoup changé. Malgré cela, les producteurs de vins traditionnels européens tels que la France, l'Italie et l'Espagne ont subi une baisse remarquable de leur consommation intérieure de vin depuis les années 1980. Cette baisse est surtout due à l'évolution des réglementations en matière de politique viticole.

Ajoutons à cela que la suprématie de l'Europe pour la production du vin a commencé à être ébranlée à cause de la performance spectaculaire en termes de volumes et de valeurs exportés de la part des nouveaux acteurs internationaux comme les États-Unis et l'Australie (Giuliani *et al.*, 2011). En fait, les producteurs de vin du « nouveau monde » ont augmenté leur potentiel de production, ce qui a induit une nouvelle demande dans les marchés étrangers (Cembalo *et al.*, 2014). Ainsi, les États-Unis, l'Australie, le Chili, la Nouvelle-Zélande et



l'Afrique du Sud ont gagné des parts croissantes du marché mondial au niveau du vin exporté en volumes et en valeurs (Morrison et Rabelotti, 2017).

Les clients manifestent donc une préférence croissante pour le vin du nouveau monde puisqu'il offre à la fois un caractère unique, un bon rapport qualité/prix, une qualité et des assemblages innovants (Aylward, 2003). Évidemment, ce sont les causes de ce changement. Mais, il existe d'autres facteurs qui sont moins tangibles et qui incluent la R&D dans l'industrie du vin et la transmission de cette R&D entre les organismes de l'industrie, les organisations gouvernementales et les entreprises aux niveaux local, régional et national.

### **3.2.2.2. Le secteur vitivinicole et l'innovation**

L'infrastructure de la R&D, le transfert d'informations et de connaissances et l'innovation des produits et des procédés contribuent tous à l'essor de la production, de l'exportation et de l'image de marque du vin du nouveau monde (Aylward, 2003). À ce titre, la relation est devenue de plus en plus interactive entre les départements de la R&D des institutions vitivinicoles et le système de production de l'industrie. Cette relation peut être mieux comprise à travers ce que Marceau et Martinez-Fernandez (2003) appellent l'approche de l'« innovation des territoires ». Ainsi, nous trouvons que l'innovation viticole englobe les différentes techniques d'analyse du sol et de la vigne, de lutte contre les maladies et les ravageurs.

En plus, cette innovation viticole comprend la production de raisins de cuve tout en s'appuyant sur les nouvelles technologies, processus et informations afin d'assurer la durabilité du système et son efficacité. Nous parlons alors de l'extension des modules de formations pour les entreprises régionales, de l'image de marque ou de la commercialisation du produit final<sup>33</sup>. La disposition et l'interaction efficace de ces innovations des territoires contribuent au succès continu des produits du nouveau monde.

Quant au développement que l'industrie vinicole mondiale a subi, Giuliani *et al.* (2011) le trouvent extrêmement intéressant. Pour ces auteurs, les retardataires sur le marché international ont radicalement changé la façon dont le vin est produit, vendu et consommé. À ce titre, Wood et Kaplan (2005) trouvent que l'innovation dans le secteur vinicole est radicale, que ce soit en termes de processus ou en termes de produits. Ainsi, les différents acteurs doivent

---

<sup>33</sup> GWRDC. (2001). Annual Report 2000-2001, Canberra: GWRDC.

comprendre ce que le consommateur visé exige et ensuite aligner tous les aspects de la production, de la distribution et du marketing aux exigences changeantes du consommateur. Sans un alignement étroit des différentes étapes et même si l'innovation est techniquement réussie, elle ne réussira probablement pas auprès des consommateurs et son impact sera donc très limité, voire négligeable, sur les revenus de l'entreprise.

Alors, la possibilité d'aligner les différents aspects de l'opération aura un impact direct sur la capacité du producteur à être compétitif dans les segments ciblés. De même, le succès de la pénétration de nouveaux segments de marché dépend de la capacité d'aligner les innovations requises à tous les aspects de l'opération. Le lien étroit qui existe entre le marché et toutes les autres étapes aboutit à l'adoption d'une vision multidimensionnelle de l'activité d'innovation qui inclut la viticulture, la vinification, la commercialisation, la vente et la distribution. Cette approche de l'innovation est conforme au système développé par North et Smallbone (2000). Par ailleurs, les interactions entre les acteurs ne se limitent pas aux relations verticales au sein de la chaîne de valeur. Les échanges horizontaux entre les producteurs similaires où les liens entre les entreprises privées et les institutions publiques peuvent également jouer un rôle crucial dans la diffusion des connaissances dans le secteur vinicole et dans le soutien de l'innovation (Giuliani, 2003).

Pour Giuliani *et al.* (2011), l'innovation dans le produit et le processus, stimulée par des investissements constants et des efforts de recherche, a joué un rôle très important dans l'émergence de nouveaux producteurs de vin sur le marché international. Les scientifiques ont joué un rôle innovant dans le secteur vinicole depuis les années 1860, mais traditionnellement la production de bons vins a été un privilège réservé à quelques terroirs et à quelques producteurs, avec les secrets transmis de génération en génération. Outre cela, le monde du vin est façonné par les transformations larges et fondamentales de l'économie mondiale. La croissance économique rapide a conduit à l'émergence de nouvelles classes de consommateurs dans les pays en voie de développement (classes très riches et classes moyennes). Ainsi, les cultures locales de consommation de vin façonnent les stratégies de production, l'orientation globale et l'investissement dans ce secteur.

Subséquentement, les producteurs de vin dans l'ancien et le nouveau monde ont répondu différemment aux changements et aux tendances au sein de l'industrie mondiale. Cette modification dans leurs réponses est due à l'adoption des stratégies qui évoluent avec le temps. Pour ce faire, ils ont adopté des stratégies compétitives qui ont été façonnées selon les relations

entre les différents producteurs et leurs réseaux de distribution (Capone *et al.*, 2014). En conséquence, la région méditerranéenne, en tant que fournisseur du tiers de la production mondiale des raisins frais et secs, a été affectée par ces changements et par l'innovation qui a touché le secteur vitivinicole au niveau mondial. Parmi ces pays méditerranéens, le Liban a été et continue à être marqué par ses avancées dans ce secteur. Nous présentons, dans ce qui suit, les contributions et les avancées du Liban dans ce secteur.

### **3.2.2.3. Le secteur vitivinicole au Liban**

Même si le Liban - un pays méditerranéen couvrant une superficie de 10.452 km<sup>2</sup> - n'est pas vraiment répertorié parmi les pays du vieux monde du vin, il existe des preuves historiques, culturelles et économiques qui confirment l'importance du vin dans l'histoire des populations qui ont habité cette terre. Les ancêtres phéniciens ont été 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. Cette culture est progressivement devenue 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 territoires viticoles du monde (Lechmere, 2012).

Depuis une décennie, la viticulture occupe le 8<sup>ème</sup> rang dans le secteur agricole du pays, avec un espace de 9.240 hectares et une production annuelle d'environ 89.000 tonnes de raisins de table (Ministère de l'Agriculture - FAO, 2012)<sup>34</sup> contre 3.000 hectares et environ 10.000 tonnes pour les raisins de cuve (Rahal, 2015). En l'absence de chiffres officiels, l'Agence des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) a estimé la production du vin libanais à 14.200 tonnes environ en 2011. Cela a fait du Liban le 45<sup>ème</sup> pays producteur mondial et responsable de 0,05% de la production mondiale du vin (Déclaration de la BDL et d'Outre-Mer Invest, cité dans FAO, 2011)<sup>35</sup>. En parallèle, cette culture historique du vin libanais a été confrontée au cours des 50 dernières années à un contexte politique turbulent.

En fait, depuis la fin de la guerre civile, qui avait beaucoup affecté la production en général, la production du vin a continué à se développer grâce à l'arrivée de nouveaux investisseurs privés. Actuellement, il y a plus de quarante vignobles libanais dont la plupart se situent dans la vallée de la Békaa à cause des conditions climatiques, de la structure du sol et

---

<sup>34</sup> Global Agricultural Census in Lebanon for 2010.

<sup>35</sup> <https://www.lorientlejour.com/article/822897/a-letranger-comme-au-pays-lindustrie-du-vin-libanais-se-porte-bien.html>

des caractéristiques agronomiques de la région. Généralement, même les producteurs du vin qui ne sont pas dans la vallée de la Békaa ont également utilisé les raisins de cette région pour une partie de leur production de vin. Selon Bel (2009), la Békaa est une région sous peuplée avec une densité de population plus de trois fois inférieure à celle du Liban. En dépit de son nombre réduit d'habitants (500.000 environ en 2009), la Békaa présente une mosaïque confessionnelle et culturelle au niveau de la communauté locale (Bou Antoun, 2017).

Nous trouvons ainsi que la majorité des habitants du sud de la Békaa (nommée la Békaa ouest) sont des musulmans sunnites. En revanche, les chrétiens prédominent dans la Békaa centrale, surtout autour de la ville de Zahlé. Outre cela, d'autres zones urbaines ont subi des développements importants au niveau de l'agriculture telles que Zahlé, Baalbek et notamment Chtaura qui a acquis une importance particulière pendant la guerre civile grâce à sa position stratégique au croisement des deux voies de circulation Beyrouth-Damas et Baalbek-Homs (Bennafla, 2007).

La reprise d'après-guerre visait à avoir un programme national de reconstruction d'infrastructures physiques essentielles telles que l'aéroport, les lotissements, les routes, les ports, les écoles, etc. (Citrinot, 2002). Cette reprise impliquait souvent deux secteurs qui ont toujours été critiques pour le caractère national du Liban : l'alimentation et le tourisme. Par conséquent, nous parlons de l'oénotourisme qui a joué un rôle important dans le redéveloppement de l'économie du pays pendant ces dernières années (Blomfield et Short, 2006). 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).

D'ailleurs, l'industrie du vin est considérée comme l'une des industries les plus performantes dans le pays, représentant 10,17% des parts de l'industrie manufacturière (ONUDI, 2007)<sup>36</sup>. De plus, faisant partie du secteur de l'agroalimentaire et des boissons, elle représente la 4<sup>ème</sup> part la plus élevée dans les exportations totales du pays<sup>37</sup>. En 2012, le total des exportations était estimé à 30% environ de la production totale du vin au Liban (Najm, 2013). L'exportation des produits vinicoles est en croissance continue en valeur et en quantité

---

<sup>36</sup> L'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) est une agence spécialisée de l'Organisation des Nations Unies dont la mission est d'aider au développement industriel de ses pays membres ainsi que de conseiller et d'accompagner les pays en voie de développement dans l'élaboration de politiques industrielles, la création de nouvelles industries ou l'amélioration d'industries existantes. L'ONUDI a été créée à Vienne en 1966 et est devenue une agence spécialisée de l'ONU en 1985.

<sup>37</sup> Ministère de l'Économie et du Commerce, 2007.

par rapport à leur importation qui subit une décroissance en valeur et en quantité. L'Europe constitue le plus grand partenaire des Libanais dans le secteur du vin et le marché européen absorbe presque 60% du total des exportations et près de 95% des importations du vin proviennent des pays européens (Najm, 2013). Nous notons que les importations en vin étaient de 1,5% du total des importations faites en 2019, alors que les exportations de vin étaient de 5,2%<sup>38</sup>.

Dans l'industrie du vin, la qualité reste un facteur clé (Ashenfelter, 2007). Dès lors, l'objectif principal est d'attirer une marque mondiale tout en conservant le caractère régional du vin du pays. En dépit de tous les troubles qui règnent dans cette petite région stratégique, le Liban est par excellence un pays vitivinicole avec de nombreux défis. En conséquence, les vignerons libanais font face à une économie instable en fonction de la situation politique dans les pays voisins et dans la région (Capone *et al.*, 2014). Ils sont dans un combat perpétuel pour améliorer la qualité de leurs vins. Pendant la guerre civile, ils ont commencé à planter des cépages nobles et à faire appel à des œnologues français.

Depuis 2010, des initiatives ont été mises en place entre le Ministère de l'Agriculture, qui a établi une école d'œnologie, et l'institut de recherche agronomique libanais rattaché au Ministère de l'Agriculture. Parmi ces initiatives, des activités avec les agriculteurs et le lancement des études sur les cépages locaux ont eu lieu. En outre, certains producteurs se sont réunis pour établir l'UVL<sup>39</sup> (Capone *et al.*, 2014). De nos jours, le nombre des producteurs de vin est passé de huit à plus de quarante-cinq dont vingt-cinq sont membres de l'UVL. Pourtant, ce chiffre n'englobe pas les petits producteurs qui ne sont pas enregistrés au Ministère de l'Agriculture.

Outre cela, l'innovation reste la clé de la compétitivité de l'industrie vinicole libanaise et la source de sa survie économique. Ainsi, pour protéger la qualité des vins libanais et pour garantir au consommateur des produits de qualité loyale et marchande, de larges collaborations ont eu lieu entre le Ministère de l'Agriculture et l'association de l'Office International de la

---

<sup>38</sup> <https://oec.world/es/profile/country/lbn/#economic-complexity>

<sup>39</sup> L'Union Vinicole du Liban (UVL) a été fondée en 1997, un an après l'adhésion du Liban à l'OIV. Son objectif est de consolider et de renforcer l'image du Liban en tant que pays vitivinicole en mettant en avant son histoire et en valorisant son potentiel. L'UVL a développé une légitimité pour les exportations du Liban vers l'UE et vers d'autres marchés internationaux, tels que les États-Unis et le Canada.

Vigne et du vin (OIV)<sup>40</sup>. Or, contribuer à l'harmonisation et à l'adaptation des réglementations par les membres de l'OIV concerne forcément le sommaire de l'Appellation d'Origine Contrôlée (AOC)<sup>41</sup> permettant d'évaluer les caractéristiques propres des différentes qualités de vin.

Par ailleurs, nous constatons que le gouvernement libanais s'intéresse pour la première fois au secteur vitivinicole, mais pour autant les moyens humains et financiers des pouvoirs publics manquent et l'initiative revient, une fois de plus, au secteur privé. En même temps, la demande des vins libanais à l'extérieur se fait pressante et les principaux producteurs cherchent à préserver leurs intérêts et à empêcher la prolifération des aventuriers qui, pour des raisons de profits, négligeraient l'aspect qualitatif des vins produits.

Ajoutons à cela qu'une autre initiative a été mise en place concernant un projet d'écotourisme et qui s'appelle la « route des vins libanais ». Ce projet propose aux touristes étrangers autant qu'aux libanais une tournée, dans les caves locales, accompagnée de visites des principaux sites archéologiques et naturels. Ces tournées donneront aux amateurs la chance de visiter les caves, de s'informer sur la fabrication du vin libanais, de déguster les crus du pays, de s'approvisionner en vin et de se familiariser avec toute une culture.

Il nous apparaît que jusqu'en 1990, il y avait seulement quatre vignobles : Château KSARA, Domaine des TOURELLES, Château KEFRAYA et Château MUSAR. Actuellement, le nombre de domaines a dépassé 40 châteaux où la plupart parmi eux sont passés au crible. Il ne faut toutefois pas oublier que la qualité des vins libanais répond largement aux standards internationaux<sup>42</sup>. En plus, les producteurs de vins libanais offrent une gamme complète (vins ordinaires et vins nouveaux) : vins rouges, vins blancs (secs ou doux) et rosés. Dans notre travail de recherche, nous nous sommes basée sur les dernières statistiques fournies par l'UVL et qui notent les taux de production, d'exportation, etc. des entreprises appartenant au secteur vitivinicole au Liban.

Malheureusement, il n'y avait pas de statistiques mises à jour concernant le pourcentage d'exportation par compagnie. Nous présentons consécutivement dans les tableaux 21 et 22 les

---

<sup>40</sup> L'OIV est une organisation intergouvernementale qui a été créée en 1924 et qui œuvre dans les domaines scientifiques et techniques de l'ensemble de la filière vitivinicole. Le Liban a adhéré à l'OIV le 4/10/1995 à l'initiative des principaux producteurs de vins (KSARA, KEFRAYA et MUSAR).

<sup>41</sup> L'AOC désigne la région géographique de la production ou l'aire définie par le nom.

<sup>42</sup> Henoud, C. (2012, avril). « Zawaq », un premier guide de référence sur les vins du Liban. Enfin! L'Orient-Le Jour.

statistiques actuelles de production, de ventes, d'exportation et d'importation ainsi que la répartition de production de vin par entreprise.

**Tableau 21 : Statistiques actuelles (+/- 10% bouteilles)**

Production	Ventes locales	Exportation	Importation
8.000.000	4.000.000	4.000.000	2.000.000

*Source : Union Vinicole du Liban, 2018*

**Tableau 22 : Répartition de production par entreprise**

Grands producteurs (> 500.000 bouteilles)	Producteurs moyens (Production entre 100.000 et 500.000 bouteilles)	Petits producteurs (< 100.000 bouteilles)
Château KSARA : 3 Millions de bouteilles (5 à 6 vignobles, tous à la Békaa)	Ixsir (différentes régions)	Une trentaine de caves dans différentes régions
Château KEFRAYA : 1,5 Million de bouteilles (1 vignoble à Kefraya)	Domaine Wardy (Békaa)	
Château MUSAR : 600.000 bouteilles (beaucoup de petits vignobles dans différentes régions)	Patrimoine du Château (Békaa)	
Château CLOS SAINT THOMAS : 500.000 bouteilles (vignobles dans la Békaa)	Domaine des Tourelles (Békaa)	
	Château Ka (Békaa)	
	Massaya (Békaa)	

*Source : Union Vinicole du Liban, 2018*

Ainsi, les cas que nous avons sélectionnés pour notre recherche appartiennent à une population d'entreprises déterminée du secteur vitivinicole. Ce choix s'inscrit dans une similarité dans les cas à étudier afin de comparer les résultats qui vont émerger et en déduire une conclusion à généraliser.

### 3.2.3. Sélection des cas et négociation du terrain

Pour toute recherche, la sélection des cas à étudier est une étape décisive. Selon Eisenhardt (1989), la qualité de la sélection des cas détermine la qualité des résultats à généraliser. Ainsi, les cas sélectionnés pour une recherche constituent l'échantillonnage à travers lequel le chercheur pourra apporter des réponses à ses questions de recherche : raison pour laquelle la sélection des cas devra être rigoureuse afin d'avoir des résultats pertinents. De ce fait, le chercheur doit préciser les critères de sélection et s'assurer de la cohérence de l'échantillonnage avec l'objet de recherche (Hlady-Rispal, 2002). Alors, parmi les cas sélectionnés, certains pourront être retenus pour rejeter des explications alternatives (Eisenhardt et Graebner, 2007), et donc améliorer la validité interne par la suite. D'autres

pourront être retenus en raison de leur différence de contexte afin d'augmenter la généralisation des résultats (Glaser et Strauss, 1967 ; Eisenhardt et Graebner, 2007).

Selon Yin (2013), l'échantillonnage des cas doit s'inscrire dans une représentativité théorique et peut évoluer au cours du travail de recherche. Pour Pirès (1997), il y a plusieurs critères qui influencent la sélection d'un échantillonnage, nous les explicitons ci-dessous :

- la pertinence théorique par rapport aux objectifs de départ de la recherche, les caractéristiques et la qualité intrinsèque du cas. Selon Glaser et Strauss (1967), les cas doivent partager un certain nombre de caractéristiques communes pour favoriser l'identification de phénomènes récurrents. Si un cas choisi possède une différence fondamentale par rapport aux autres, il sera exclu de l'étude ;
- la typicité ou l'exemplarité du cas choisi, ce qui signifie la possibilité empirique de saisir, de découvrir ou de démontrer ;
- la possibilité d'apprendre avec le cas choisi sauf si l'objectif principal de la recherche est de tester des modèles théoriques. Dans ce cas, ce critère devient moins important ou prend une autre signification.

Les cas que nous avons sélectionnés pour notre travail de recherche ont été choisis selon les concepts théoriques qui existent afin de comprendre le phénomène que nous tendons à étudier dans une réplique littérale. Cette représentativité vise à mettre en évidence des aspects typiques de l'objet d'étude. Tout cela se fait dans le but de généraliser les résultats obtenus et d'enrichir la théorie par la suite. Afin de répondre à nos questions de recherche, nous avons défini le type d'entreprises susceptibles d'être étudiées : les « PME ». Celles-ci appartiennent au secteur vitivinicole choisi, qui répond aux critères d'« innovation » selon la définition retenue. Tel que nous l'avons décrit précédemment, les PME libanaises sont importantes pour la croissance économique du pays et représentent la majorité des entreprises existantes sur le territoire libanais. Quant au secteur choisi, nous avons remarqué à travers notre revue de la littérature que le secteur vitivinicole a subi des innovations très importantes au niveau mondial. En effet, le Liban était parmi les pays qui ont connu des avancées remarquables dans ce secteur. Pour ces raisons, nous avons choisi d'étudier les PME, reconnues comme innovantes dans ce secteur, pour notre travail de recherche.

Pour ce faire, nous avons eu recours aux statistiques de l'UVL afin d'établir la liste des entreprises à contacter. Ces statistiques démontrent les entreprises les plus productrices de vin.



Nous avons alors sélectionné les entreprises dont les caractéristiques sont en cohérence avec nos critères de sélection. Après avoir identifié les cas à étudier, nous avons pris contact avec les entreprises visées. Nous exposons, dans ce qui suit, les critères de sélection de nos cas (3.2.3.1). Ensuite, nous revenons sur la négociation que nous avons faite au niveau du terrain (3.2.3.2).

### **3.2.3.1. Critères de sélection des cas**

Pour notre recherche, nous avons choisi, au départ, les quatre plus grandes entreprises parmi les PME innovantes libanaises, appartenant au secteur vitivinicole : les châteaux KSARA, KEFRAYA, MUSAR et CLOS SAINT-THOMAS. Ce choix a été réalisé dans le but de procéder à une analyse comparative de cas et d'apporter des éclaircissements au phénomène étudié. L'objectif de notre travail de recherche est de découvrir les régularités. Pour ce faire, nous avons adopté une logique de réplique littérale qui implique que les cas soient suffisamment proches afin d'être comparés pour pouvoir produire des résultats similaires par la suite (Yin, 2014). Malheureusement, deux entreprises (les châteaux MUSAR et CLOS SAINT-THOMAS) parmi celles que nous avons choisies pour notre échantillon étaient incapables de nous accorder plus qu'un seul entretien pour chacune parmi elles. Alors, nous avons décidé de les garder pour notre étude en tant qu'entreprises exploratrices du terrain.

En fait, nous avons délimité nos terrains d'investigation à l'aide de plusieurs critères de sélection définis au regard de notre revue de la littérature :

- le chiffre d'affaires et le nombre d'effectifs : chacune des PME retenues pour notre travail de recherche a un chiffre d'affaires en-dessous de 25 milliards de Livres Libanaises. Quant au critère du nombre d'effectifs, KEFRAYA répond bien à ce critère puisque le nombre de ses employés est en dessous de 99 personnes, alors que le nombre d'effectifs à KSARA le dépasse, mais cette entreprise reste classifiée comme une PME dans le pays. En outre, les deux autres PME choisies pour l'exploration du terrain sont des PE dont le nombre d'effectifs de chacune est compris entre 10 et 49 personnes ;
- la forme de l'innovation : les quatre entreprises sélectionnées avaient toutes réalisé plusieurs formes d'innovation dans le secteur vitivinicole au cours des cinq dernières années. De plus, les dirigeants de ces PME détenaient tous une forte volonté pour innover durant les prochaines années ;
- la nationalité : les quatre entreprises sélectionnées sont des entreprises libanaises.

Nous présentons les deux entreprises que nous avons retenues pour notre recherche (Tableau 23).

**Tableau 23 : Entreprises retenues pour l'étude**

Nom de l'entreprise	Château KSARA	Château KEFRAYA
Année de création	1857	1979
Nombre d'effectifs	130	73
Chiffre d'affaires en 2017	14.500.000\$	11.000.000\$ - 15.000.000\$
Forme d'innovation	Innovations de produits et de services Innovations commerciale et organisationnelle	Innovations de produits, de services et de techniques Innovations commerciale et organisationnelle

Notre recherche a été alors conduite au sein de deux entreprises libanaises compétitives appartenant au secteur vitivinicole sachant que le Liban profite jusqu'à nos jours d'une renommée internationale pour sa production de vin. En outre, le tourisme du vin libanais commençait à prospérer de plus en plus dans le pays. Ces entreprises sont des PME innovantes qui existaient depuis très longtemps sur le marché libanais, elles produisent et vendent leurs produits au Liban et les exportent ailleurs en même temps. Elles essaient de poursuivre toute sorte de développement survenant dans le secteur vitivinicole afin de satisfaire les besoins de leurs clientèles. Simultanément, elles fournissent à leurs cadres et personnels les outils et les capacités qui leur permettent d'atteindre leurs objectifs le plus efficacement possible. Ces entreprises ont connu une innovation dans les gammes de produits qu'elles livrent sur le marché national ainsi que celui de l'international, dans les modes de gestion adoptées, dans les techniques utilisées, etc. Donc, elles suivent la compétitivité non seulement sur le marché local, mais également ailleurs.

En nous basant sur la définition de Damanpour et Evan (1984), nous avons pu définir les critères qualitatifs qui nous ont permis de repérer ces deux cas sélectionnés comme entreprises susceptibles d'être étudiées pour notre recherche. Ainsi, les PME sélectionnées font, en ce moment, des innovations sous plusieurs formes (produits, techniques, services, commercialisation et modes de gestion) afin de répondre aux besoins et aux changements du marché. Pour ce faire, ces PME sont en interactions continues non seulement avec l'environnement externe aux niveaux national et international, mais aussi avec l'environnement interne relatif à chacune d'entre elles. Nous les trouvons alors capables :

- de développer de nouvelles techniques et de nouveaux produits dans le but d'accroître le degré de satisfaction de leur clientèle et de parfaire leur image de marque sur le

marché : *l'innovation des produits et l'innovation dans les procédés et les équipements* ;

- d'explorer de nouveaux marchés internationaux afin d'assurer une croissance équilibrée avec le marché domestique : *l'innovation commerciale* ;
- d'intégrer des principes justes et une culture de l'entreprise fondée sur la compréhension des clients et de leurs motivations, de créer une synergie et une créativité renforçant le support organisationnel de l'entreprise, et de former continuellement leur personnel et développer leur sens de la responsabilité à tous les échelons : *l'innovation organisationnelle* ;
- de se référer aux efforts individuels, collectifs et organisationnels pour réaliser leurs innovations avec succès : *les acteurs multiples se trouvant en interne et en externe*.

Par ailleurs, nous avons exploré le terrain du secteur avec deux autres PME qui représentent les mêmes caractéristiques avec les deux premières entreprises sélectionnées : nombre d'effectifs, forme et degré d'innovation, etc. Ces deux entreprises sont des entreprises familiales qui ont été fondées par leurs propriétaires-dirigeants et où les nouvelles générations des héritiers sont en train de continuer à gérer ces entreprises. Ces deux PME sont des entreprises innovantes dans le secteur vitivinicole sur les marchés local et international. Dans le tableau suivant, nous présentons les détails de ces deux entreprises avec les formes des innovations qui y sont effectuées (Tableau 24).

**Tableau 24 : Entreprises sélectionnées pour l'exploration du terrain**

Nom de l'entreprise	Château MUSAR	Château CLOS SAINT-THOMAS
Année de création	1930	1990
Nombre d'effectifs	25	12
Forme d'innovation	Innovations de produits et de services Innovations organisationnelle et commerciale	

### 3.2.3.2. Négociation du terrain

Nous avons commencé notre phase de négociation du terrain à travers des appels téléphoniques avec les quatre entreprises sélectionnées en nous introduisant et en demandant par la suite les coordonnées du Responsable des RH que nous considérons comme l'« ouvreuse de porte » pour l'accès aux informations. Puis, nous avons envoyé des courriers électroniques afin de présenter en détails notre statut de recherche et ce que nous visons faire dans ces entreprises ultérieurement (entretiens et observation non participante). Un exemplaire du courrier adressé aux entreprises est présenté dans l'annexe 3.1. Nous avons demandé aussi s'il leur serait possible de nous envoyer une copie électronique de quelques documents internes

(organigramme, vision, mission, etc.) afin de nous aider à mieux comprendre leurs structures et leurs fonctionnements. Lorsque nous n'avons pas reçu de réponses à nos courriers électroniques, nous avons effectué des relances par téléphone. Nous avons essayé de dévoiler le moins d'informations possible à propos de notre travail de recherche que ce soit dans les courriers électroniques envoyés ou bien à travers les appels téléphoniques effectués. Notre objectif était d'obtenir un rendez-vous auprès de chacune des entreprises contactées. Nous avons commencé la phase de négociation du terrain à partir de décembre 2017. Ensuite, nous avons commencé à avoir des réponses à partir du mois de janvier 2018. En résumé :

- le Château KSARA était la première entreprise à nous avoir répondu en janvier 2018 par courrier électronique ;
- les Châteaux MUSAR et CLOS SAINT-THOMAS nous ont répondu en février 2018 ;
- après avoir eu recours de nouveau à l'UVL, nous avons pu remettre à jour la liste des contacts chez Château KEFRAYA qui nous a répondu en mai 2018.

Durant cette phase de négociation, nos interlocuteurs ont été la directrice des RH (cas KSARA), le directeur œnologique (cas KEFRAYA) et les propriétaires-dirigeants (cas MUSAR et CLOS SAINT-THOMAS). Pour le cas KEFRAYA, on nous a demandé d'envoyer au D.G. un exemplaire des questions que nous voulions poser aux responsables de l'entreprise. En général, tous nos interlocuteurs étaient ouverts d'esprit, ce qui nous a facilité l'accès au terrain. En plus, ils ont accueilli notre travail de recherche positivement. À noter que la directrice des RH au sein de KSARA a exprimé son souhait de recevoir une copie de notre analyse en matière de management des compétences, une fois que nous aurons finalisé notre travail.

Dans chacun des cas étudiés, nous avons reçu à l'avance la liste des personnes à rencontrer dans le cadre de notre recherche. Aussi, lors de nos entretiens avec le reste des interlocuteurs avec lesquels nous nous sommes familiarisée, nous les avons rassurés à la fois sur la posture neutre et externe du chercheur ainsi que sur son éthique. Nous leur avons confirmé notre confidentialité scientifique et que nos résultats seront publiés de façon anonyme. Nous avons essayé de ne pas paraître trop exigeante pour obtenir toutes les informations souhaitées lors des premiers rendez-vous afin de ne pas perdre un terrain potentiel.

Nous récapitulons dans le tableau ci-dessous les entretiens que nous avons pus mener au sein des quatre entreprises choisies (Tableau 25).

**Tableau 25 : Récapitulatif des entretiens menés**

Nom de l'entreprise	Château KSARA	Château KEFRAYA	Château MUSAR	Château CLOS SAINT-THOMAS
Nombre d'entretiens	15	8	1	1 (collectif avec deux propriétaires-dirigeants)
Période des entretiens	mai et juillet 2018	mai, juin et juillet 2018 décembre 2019	juin 2018	mai 2018
Durée totale des entretiens	10h41mn	7h21mn	1h23mn	58mn

La durée de chaque entretien était entre un minimum de vingt minutes et un maximum d'une heure vingt minutes dépendant de la catégorie des répondants choisis dans l'entreprise, du questionnaire mené et aussi de la tendance des répondants à développer leurs réponses. Nous donnons plus de détails concernant les entretiens menés dans la partie suivante.

### 3.3. Le recueil des données

Pour Miles et Huberman (2003), les données collectées par le biais des études qualitatives présentent plusieurs caractéristiques, nous les citons ci-dessous :

- elles se concentrent sur des événements qui surviennent naturellement et des évènements ordinaires qui surviennent dans des contextes naturels ;
- elles sont riches et possèdent un caractère englobant avec un potentiel fort de décryptage de la complexité ;
- elles produisent des descriptions denses et pénétrantes, nichées dans un contexte réel et ont une résonance de vérité avec un fort impact sur le lecteur ;
- elles ont une forte puissance explicative des processus et de l'histoire du cas puisqu'elles sont le plus souvent collectées sur une longue période.

Enfin, la flexibilité inhérente aux études qualitatives renforce la conviction du chercheur qu'une compréhension réelle du phénomène a été atteinte. Selon Yin (2014), dans l'étude de cas, on pourra avoir recours à six sources de données : la documentation, les archives, les entretiens, l'observation directe, l'observation participante et la simulation. Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons adopté comme sources de données les entretiens semi-directifs (utilisation des guides d'entretien) avec des acteurs clés des PME innovantes choisies, l'observation non participante et la documentation. Ces différentes sources de recueil de

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

Dans ce qui suit, nous présentons succinctement nos trois sources de collecte de données que nous venons de mentionner. Nous précisons, dans un premier temps, la pertinence du processus de l'entretien pour notre recherche (3.3.1). Ensuite, nous décrivons nos deux autres sources de collecte de données : l'observation non participante (3.3.2) et la documentation (3.3.3).

### **3.3.1. La pertinence de l'entretien pour notre travail de recherche**

L'entretien constitue une source privilégiée de recueil de données dans le cadre des études de cas (Wacheux, 1996 ; Yin, 2014). Selon Thiétart *et al.* (2014), cette technique est destinée à collecter des données discursives qui reflètent surtout l'univers mental conscient ou inconscient des individus, dans le but de les analyser. D'après Wacheux (1996), l'entretien aide à comprendre en profondeur les comportements humains et les interactions sociales à partir des discours des acteurs. Ainsi, le chercheur l'emploie comme un moyen privilégié pour accéder aux faits, aux représentations et aux interprétations sur des situations connues par les acteurs. L'entretien est donc nécessaire car c'est à travers cette méthode que nous pouvons mieux concevoir l'expérience des autres et mieux expliquer leur conduite. Pourtant, cette dernière ne se comprend que par rapport au sens que l'individu lui-même lui confère. Ainsi, l'entretien est nécessaire du fait qu'une exploration en profondeur de la part des acteurs sociaux est exigée pour l'appréhension des conduites sociales (Poupart *et al.*, 1997). L'entretien a donné lieu à une littérature abondante dans des champs divers de sciences sociales et humaines (Wacheux, 1996 ; Evrard *et al.*, 2009).

Du fait que nous voulons recueillir des informations sur la manière dont se réalise le management des compétences au sein des PME innovantes au Liban, nous considérons que nous ne pouvons aboutir à notre objectif qu'à partir de la création des interactions avec les acteurs visés. Ainsi, les entretiens ont été notre source principale de recueil de données et nous ont permis d'aboutir à des résultats compréhensifs et explicatifs qui ont formé par la suite notre outil principal pour accéder au réel. Le choix de l'entretien nous a donc permis d'explorer les ressentis, les sentiments, les impressions, les opinions et les attitudes des personnes interrogées.

En outre, le fait de discuter autour du sujet permet parfois de faire jaillir de nouvelles questions, de clarifier les réponses, etc.

Par conséquent, notre étude qualitative a été basée sur des entretiens approfondis effectués avec les acteurs clés dans les PME sélectionnées pour notre recherche. Dans nos entretiens, nous avons recueilli des informations relatives : à la manière dont le management des compétences se fait au sein de ces PME innovantes, aux défis majeurs et aux difficultés rencontrées dans leur adoption d'une politique de management des compétences et aux programmes proposés. Nous avons aussi cherché à connaître les compétences critiques qui favorisent l'innovation et les pratiques de GRH sous-jacentes qui favorisent l'apprentissage de ces compétences. Toutes les questions relatives à la collecte de ces informations ont été au cœur de notre réflexion : le vécu quotidien des acteurs concernés ainsi que leurs expériences.

Dans ce qui suit, nous soulignons les caractéristiques des entretiens individuels semi-directifs auxquels nous avons eu recours (3.3.1.1) tout en mettant l'accent sur notre choix des répondants (3.3.1.2) et sur les thèmes des guides d'entretien utilisés (3.3.1.3).

#### **3.3.1.1. Le recours aux entretiens individuels semi-directifs**

Selon Thiétart *et al.* (2014), l'entretien individuel est une situation de face à face entre un investigateur et un sujet. Cette situation est fondée sur la pratique d'un questionnement du sujet avec une attitude plus ou moins marquée de non-directivité de l'investigateur vis-à-vis du sujet. En nous référant au principe de la non-directivité, nous distinguons l'existence de deux types d'entretien :

- l'entretien non-directif où l'investigateur définit un thème général sans intervenir sur l'orientation du propos du sujet et ses interventions se limitent à la manifestation d'une attitude de compréhension, à une facilitation du discours de l'autre, etc. ;
- l'entretien semi-directif, nommé aussi entretien « centré » où le chercheur applique les mêmes principes de l'entretien non-directif avec la différence qu'il utilise un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis.

D'ailleurs, les chercheurs proposent d'utiliser les entretiens semi-directifs quand le but de la recherche est l'approfondissement d'un thème ou la vérification d'une hypothèse. De leur côté, Blanchet et Gotman (2005) confirment que les entretiens semi-directifs consacrent une grande part à l'écoute des acteurs dans la mesure où cette activité d'écoute est « productrice de

signification ». En outre, le mode de recueil des données à travers des entretiens semi-directifs se caractérise par des questions ouvertes et par l'interaction entre le chercheur et le répondant (Demers, 2003).

Afin de répondre aux objectifs de notre recherche qualitative, nous avons choisi de mener des entretiens individuels semi-directifs. Nous considérons que l'entretien individuel nous permet de produire davantage d'informations et d'idées que les réunions de groupe. En plus, le fait qu'il soit semi-directif aide l'interviewé à exprimer ses propos et ses ressentis plus librement autour du thème étudié. Nous nous sommes donc basée sur des données collectées lors des 23 entretiens individuels semi-directifs réalisés (15 à Château KSARA et 8 à Château KEFRAYA) et qui étaient d'une durée totale de 18 heures et 02 minutes. Ces entretiens qui ont été menés avec les D.G., les œnologues, les directeurs des départements, les chefs de projets et quelques salariés nous ont permis de collecter des informations et d'avoir les matériaux qui ont constitué la base de notre analyse.

Il nous semble intéressant de noter que la grande majorité de la nouvelle génération libanaise est bien éduquée et possède une bonne connaissance des langues étrangères que ce soit le français ou l'anglais. En outre, quelques directeurs et œnologues dans les entreprises sélectionnées sont des Français. Ainsi, la majorité des entretiens a été menée en français tel qu'ils étaient rédigés. Toutefois, neuf entretiens ont été conduits en arabe dialectal et ont été traduits ultérieurement en français. Ceci a été fait dans le but de donner la liberté aux répondants - ceux qui l'ont demandé - de s'exprimer dans leur langue maternelle. Nous nous sommes donc adressée à nos répondants en français et parfois en arabe selon leur demande. Mais, même en interrogeant nos répondants en français, parfois il nous est arrivé d'avoir des réponses spontanées en arabe puisque c'est leur langue maternelle. Nous avons alors traduit ces passages en français lors de la retranscription des entretiens. Par ailleurs, nous avons structuré des guides d'entretien qui nous ont beaucoup servi durant nos entretiens. En fait, pour chaque catégorie des interviewés visée par notre étude, nous avons préparé un guide d'entretien spécifique.

### **3.3.1.2. Le choix des répondants**

Comme nous l'avons déjà explicité, nous avons opté pour une méthodologie qualitative basée sur des entretiens semi-directifs avec les acteurs clés des PME sélectionnées. 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 perceptions vis-à-vis du rôle que jouent les compétences critiques dans le développement de l'innovation au sein de leur entreprise. Nous avons réparti nos répondants en quatre catégories : directeurs généraux, œnologues, directeurs des départements et autres positions. Dans ce qui suit, nous présentons la liste des répondants rencontrés au sein des deux Châteaux KSARA et KEFRAYA (Tableau 26).

**Tableau 26 : Liste des répondants rencontrés**

Nom du château	Catégorie du répondant	Poste du répondant	Code	
KSARA (15)	D.G.	Directeur Général	D.G. - KS	
	Œnologue	Directeur Technique	O - KS	
	Directeurs des départements		Directrice de la Qualité et RH	D1 - KS
			Directeur Administratif et Financier	D2 - KS
			Directeur de l'Export	D3 - KS
			Directeur des Ventes Nationales et du Marketing	D4 - KS
			Directeur des Relations Publiques et de la Communication	D5 - KS
			Directeur de l'Usine	D6 - KS
	Autres positions		Chef Comptable et Assistant au Directeur Financier	R1 - KS
			Magasinier	R2 - KS
			Assistant Magasinier	R3 - KS
			Coordinatrice de l'Export	R4 - KS
			Chargé de la Qualité et de l'Export	R5 - KS
		Responsable de Distribution	R6 - KS	
	Assistante Administrative	R7 - KS		
KEFRAYA (8)	D.G.	Directeur Général	D.G. - KE	
	Œnologues	Directeur Technique	O - KE	
	Directeurs des départements		Directeur de l'Administration et des Finances	D1 - KE
			Coordinatrice des RH	D2 - KE
			Directeur Technique Adjoint	D3 - KE
			Responsable du Management de la Qualité	D4 - KE
	Autres positions		Chargée de projets	R1 - KE
			Chargée clientèle, visites et évènements	R2 - KE

Également, nous avons mené un entretien avec le président de l'UVL, en juillet 2018, pour collecter des informations similaires à celles que nous avons visées dans nos entretiens avec les œnologues et des informations concernant les initiatives prises pour le secteur vitivinicole dans le pays. Cet entretien a été mené par téléphone et a duré quarante minutes. Par ailleurs, nous avons essayé de joindre le D.G. du Ministère de l'Agriculture afin de mener un entretien avec lui pour les mêmes raisons, mais malheureusement, il était occupé et finalement nous n'avons pas eu de réponse favorable à notre demande.

### 3.3.1.3. Les principaux thèmes des guides d'entretien

Afin de réaliser les entretiens semi-directifs, il est recommandé d'établir un guide d'entretien (Thiétart *et al.*, 2014) comprenant la liste des thèmes à aborder durant l'entretien (Evrard *et al.*, 2009). Ainsi, le guide d'entretien ne constitue pas un questionnaire ouvert. Il a

plutôt la fonction d'un aide-mémoire qui va permettre au chercheur de vérifier qu'aucun point important n'a été oublié durant l'entretien. Pour Thiétart *et al.* (2014), le guide d'entretien peut être modifié selon la dynamique de l'entretien où parfois l'interviewé aborde de lui-même des thèmes prévus. Enfin, le chercheur peut abandonner certaines questions au cas où l'interviewé se montre réticent sur certains thèmes et que le chercheur veuille éviter un blocage dans la situation de face à face.

Alors, c'est à travers la technique des entretiens semi-directifs/centrés que nous avons enrichi notre recherche en tenant compte de la diversité des réponses que nous avons eues par rapport aux sujets des spécificités et des caractéristiques du secteur vitivinicole au Liban, du management des compétences et des pratiques de GRH adoptées dans les PME innovantes. Par conséquent, les guides d'entretien que nous avons élaborés comprennent une série de thèmes préalablement définis, permettant de cerner le phénomène sans trop le contraindre. Nos guides d'entretien ont été préparés à l'issue de notre revue de la littérature et nous ont servi dans les entretiens menés entre les mois de mai à juillet 2018 et le mois de décembre 2019. Nous les avons structurés et affinés au fur et à mesure de la progression dans nos entretiens. Lors de chaque entretien, nous avons retranscrit les discours collectés (la durée moyenne de la retranscription d'un entretien d'une heure était de six heures environ). Dans le but 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, 2014).

D'ailleurs, nous avons préparé deux types de guide d'entretien. Le premier type de guide d'entretien était destiné aux entretiens avec les œnologues, et il avait comme objectif de recueillir des informations concernant l'état du secteur vinicole sur les plans national et international et la nature des activités de l'entreprise sélectionnée. Nous présentons dans l'annexe 3.2 le guide d'entretien menés avec les œnologues dans les entreprises sélectionnées.

Le deuxième type de guide d'entretien était destiné aux entretiens effectués avec les D.G., les directeurs des départements, les chefs de projets et quelques salariés dans les entreprises sélectionnées, il comportait deux grands types de questions : (1) des questions portant sur des faits réels et qui nous semblent utiles pour le recueil des données sur les conditions du management des compétences au sein des PME innovantes au Liban et (2) des questions qui portent sur les opinions, attitudes et préférences des répondants à l'égard du même sujet afin de leur laisser une marge de liberté dans l'expression. Nous avons réparti les interviewés en trois catégories : catégorie 1 (les D.G.), catégorie 2 (les directeurs des

départements et les chefs de projets) et catégorie 3 (autres positions). Nous avons alors organisé trois guides d'entretien qui comportent les mêmes thèmes avec des questions communes et d'autres qui sont différentes selon chaque catégorie de répondants visée. Même parfois, il y avait des questions spécifiques pour les directeurs des RH et d'autres spécifiques pour les directeurs de la comptabilité et des finances. Nous présentons dans l'annexe 3.3 les guides d'entretien élaborés pour ces trois catégories de nos répondants.

Enfin, nous présentons dans l'annexe 3.4 le troisième type de guide d'entretien mené avec le président de l'UVL. Dans le tableau ci-dessous, nous récapitulons les différents thèmes autour desquels nos guides d'entretien ont été organisés (Tableau 27).

**Tableau 27 : Récapitulatif des thèmes des guides d'entretien**

Thème abordé	Guide d'entretien 1 (Enologues)	Guide d'entretien 2 (D.G., directeurs des départements, chefs de projets et autres positions)	Guide d'entretien 3 (Président de l'UVL)
identité et fonction de l'informant	ses responsabilités, ses études, ses expériences antérieures, ses relations avec ses homologues et les associations professionnelles	sa mission, son niveau de prise de décisions, ses relations avec les autres départements ou services et ses relations avec l'extérieur	sa mission, ses études, ses expériences, ses relations avec les autres acteurs et associations professionnelles
informations à propos de l'entreprise	chiffre d'affaires, taille, nombre d'effectifs, catégories socioprofessionnelles, structure, départements, etc.		
informations sectorielles	enjeux et caractéristiques mondiales du secteur, dans le contexte libanais et au niveau de l'entreprise		enjeux et caractéristiques mondiales du secteur, dans le contexte libanais
innovation par produit/technique dans l'entreprise	caractéristiques des nouveaux produits et techniques propres à l'entreprise	caractéristiques, pratiques, exemples, chiffres, acteurs impliqués, problèmes rencontrés et solutions mises en œuvre	
innovation par produit/technique/marketing/pratique organisationnelle dans le secteur			innovations du secteur dans le contexte libanais
management des compétences	partage des connaissances au sein du secteur et de l'entreprise, formations des subordonnés	politique mise en œuvre, acteurs décideurs, personnes ciblées, objectifs mis en place, réactions, problèmes rencontrés et solutions mises en œuvre	partage des connaissances au sein du secteur
liens entre les compétences et l'innovation		pratiques mises en œuvre et compétences visées	

Nous exposons dans les annexes 3.5 un exemple d'entretien retranscrit et 3.6 la liste des répondants rencontrés avec les détails extraits des entretiens menés dans les deux châteaux.

### **3.3.2. L'observation non participante**

Selon Yin (2013), puisque l'étude de cas devrait avoir lieu dans le contexte réel du cas, le chercheur doit alors créer l'opportunité d'observations directes. En supposant que les phénomènes auxquels ce dernier s'intéresse dans sa recherche n'ont pas été purement historiques, certaines conditions sociales ou environnementales pertinentes seront disponibles pour l'observation. De telles observations constituent une autre source de preuves dans la recherche sur les études de cas. Nous visons donc à observer les attitudes des acteurs et les interactions qui puissent naître entre eux durant leurs rencontres en face à face. Ces rencontres peuvent avoir lieu dans les couloirs, les salles de réunion, etc. Aussi, elles peuvent avoir lieu durant les pauses café, déjeuners, etc. En effet, les observations peuvent couvrir les activités de collecte de données formelles et causales à la fois. Dans le protocole d'étude de cas, les instruments d'observation peuvent être développés et réalisés de façon plus formelle. Cette démarche permet à un agent de terrain d'évaluer l'occurrence de certains types de comportements sur le terrain pendant une certaine période de temps. Par ailleurs, les observations qui sont moins directes peuvent être faites tout au long du travail de recherche sur le terrain en même temps que les autres techniques de collecte de données.

En fait, l'observation est un mode de collecte de données par lequel le chercheur observe lui-même les processus ou les comportements qui se déroulent dans une organisation durant une période de temps délimitée. Elle constitue alors un mode de recueil alternatif de l'entretien où le chercheur peut analyser des données factuelles dont les occurrences sont certaines plutôt que des données verbales dont l'inférence factuelle est sujette à caution (Thiétart *et al.*, 2014). Quant à l'observation non participante, nous pouvons en distinguer deux formes :

- l'observation non systématique ou encore « flottante » (Evrard *et al.*, 2009), qui peut être une étape élémentaire de l'investigation sur le terrain, destinée à collecter des données préliminaires sur le site. Elle peut être également appréhendée comme une source complémentaire de données. Elle concerne le recueil d'indicateurs non verbaux émis par les sujets-sources lors de la conduite d'entretiens (gestes, ton, etc.) ;
- l'observation « focalisée et standardisée » qui consiste à mener des observations en adaptant, tout au long du recueil de données, un même dispositif de collecte et

d'analyse. Dans ce type d'observation, les éléments observés doivent être définis au préalable de manière étroite. Le chercheur sera obligé de développer et de valider un cadre standard d'observation avant de recueillir les données qui vont servir de base empirique à sa recherche.

Lors des entretiens que nous avons menés au sein des deux Châteaux KSARA et KEFRAYA, nous avons élaboré un journal de bord dans lequel nous avons noté nos ressentis et nos commentaires vis-à-vis des employés (interviewés et non interviewés) et des entreprises visitées. Ces notes englobent nos remarques à l'issue des entretiens et des discussions informelles que nous avons menés avec les interviewés (accueil, réactions à l'entrée et à la sortie, description du climat général de la rencontre, etc.). En outre, elles comportent les discussions non formelles effectuées avec quelques employés (non interviewés) et dont le but était de connaître leurs perceptions à l'égard du phénomène étudié (type de communication entre les collaborateurs, commentaires concernant l'entreprise). Finalement, nous avons noté dans le journal de bord certains détails qui ont attiré notre attention dans chacune des entreprises visitées (organisation spatiale des bureaux, etc.).

Cependant, toutes nos observations sont restées passives et avaient plus ou moins la même durée de temps que celle de nos entretiens. Il nous semble important de noter que l'idée de passer une journée entière dans chacune des deux entreprises pour des fins d'observation n'est pas trop répandue au Liban et donc, elle n'a pas été trop appréciée par les entreprises sélectionnées. Il est rare que les entreprises au Liban acceptent de telles demandes externes pour des buts qui ne rentrent pas dans le cadre de la consultation. Nous pourrions également ajouter à ces observations les remarques que nous avons notées durant et après les entretiens (réactions des interviewés, collaboration en cas de besoin d'une information supplémentaire, etc.). Alors, notre journal de bord comprenait les observations et les remarques que nous avons collectées lors des observations dans chacune des deux entreprises étudiées. Nous avons globalement rédigé une dizaine de pages pour les 23 entretiens réalisés. La taille des notes n'a pas toujours été identique puisqu'elle a varié selon nos observations et nos ressentis lors de chaque entretien effectué.

Nous présentons en annexe 3.7 un extrait du journal de bord du Château KEFRAYA.

### 3.3.3. La documentation

La documentation était notre troisième source de collecte de données. Pour Yin (2013), les informations documentaires sont susceptibles d'être pertinentes pour chaque sujet d'étude de cas. Ces types de documents et d'autres sont de plus en plus disponibles à travers les recherches sur internet et peuvent être fournis par la société elle-même. Les documents sont utiles même s'ils ne sont pas toujours exacts et ne manquent pas de préjugés. En fait, les documents doivent être soigneusement rédigés et ne doivent pas être acceptés comme des enregistrements littéraires des événements qui ont eu lieu.

Pour notre recherche, nous nous sommes focalisée au départ sur l'étude documentaire. D'ailleurs, les documents que nous avons collectés nous ont servie pour comprendre l'évolution et l'histoire de chacune des entreprises étudiées ainsi que sa structure actuelle. Ils nous ont alors apporté des informations supplémentaires, ce qui nous a permis d'avoir une meilleure connaissance de l'entreprise étudiée et d'améliorer la qualité des entretiens menés. Pour ce faire, nous avons eu recours à des : (1) documents externes que nous avons consultés sur le site Web de l'entreprise, à quelques articles parus dans des revues académiques<sup>43</sup> et à des communications à des conférences et des congrès scientifiques<sup>44</sup> et (2) documents internes notamment ceux fournis par la directrice des RH chez Château KSARA et le directeur de l'Administration et des Finances chez Château KEFRAYA.

Au total, nous avons consulté presque 100 pages de documents. Dans le tableau ci-dessous, nous présentons la liste des documents consultés pour chaque château (Tableau 28).

**Tableau 28 : Récapitulatif des données secondaires collectées pour les deux Châteaux**

Nature des documents	Types de documents	Château KSARA	Château KEFRAYA
Documents internes	Historique et présentation de l'entreprise	Oui	Oui
	Organigramme de l'entreprise	Oui	Oui
	Liste des exemples d'innovation	Oui	Oui
Documents externes	Site internet	Oui	Oui
	Communications dans des conférences et des congrès nationaux et internationaux	1 (2014) et 1 (2016)	1 (2014) et 1 (2016)
	Articles	1 (2010) et 1 (2017)	2 (2017)

<sup>43</sup> Lebanese Science Journal (2010), International Journal of Entrepreneurship and Small Business (2017).

<sup>44</sup> 1<sup>st</sup> Mediterranean interdisciplinary forum on social sciences and humanities (2014), BIO Web of Conferences 7, 01020 (2016) 39<sup>th</sup> World Congress of Vine and Wine.

Nous exposons en annexe 3.8 l'organigramme de Château KSARA comme exemplaire des documents internes consultés.

### **3.4. L'analyse des données**

Dans le but d'analyser les données que nous avons obtenues à travers nos trois sources de collecte de données, nous avons procédé, dans un premier temps, à une pré-analyse (3.4.1). Ensuite, nous avons eu recours au logiciel *N'Vivo* pour le traitement de ces données (3.4.2). Afin que l'analyse de nos données soit faite de manière approfondie, nous avons adopté l'analyse de contenu thématique (3.4.3). Toutes ces étapes pré-citées nous ont permis d'élaborer notre grille de codage (3.4.4).

#### **3.4.1. La pré-analyse**

Le but de la pré-analyse est de se familiariser avec le corpus par le biais d'une première lecture « flottante » au sens de Bardin (2013). Ainsi, l'attention sera portée sur le sens que manifeste le texte tel qu'il se présente : dans le discours des interlocuteurs, dans les documents obtenus et dans le journal de bord. La pré-analyse vise alors à ramasser, à organiser et à lire le matériel à analyser. Elle a aussi pour objectifs d'acquérir une idée générale de l'ensemble du matériel recueilli et de se familiariser avec ses différentes particularités. À travers cette pré-analyse, nous avons pu dégager le sens général de chacun de nos récits et nous avons pu cerner les idées majeures qui nous ont aidée à orienter notre travail d'analyse.

La pré-analyse se fait en deux phases : la lecture flottante et la sélection de l'unité d'analyse. Ainsi, après avoir défini les objectifs de notre recherche et avant de procéder à une analyse approfondie des données, nous avons eu recours à une classification dans *Microsoft word* des extraits des 23 entretiens menés. À travers une première lecture, nous avons pu dégager les principales perceptions de nos interlocuteurs à l'égard des projets d'innovation et identifier les projets innovants que les entreprises étudiées ont introduits. En outre, les compétences jugées être critiques pour innover et les diverses pratiques de GRH que ces entreprises mobilisent, dans le but d'innover, ont également été répertoriées. Ainsi, cette première lecture nous a aidée à repérer et à sélectionner les premiers éléments récurrents jugés pertinents pour notre travail d'analyse. En parallèle, nous avons consulté notre journal de bord et les documents susceptibles de nous renseigner sur notre thème de recherche.

Ensuite, nous avons réalisé une seconde lecture plus attentive dont l'objectif était de comprendre la manière dont se fait le management des compétences dans ces entreprises et

d'identifier les liens qui puissent exister entre le management des compétences et les pratiques de GRH tout en mettant l'accent sur les compétences qui favorisent l'innovation. Pour ce faire, nous nous sommes appuyée sur les définitions issues de notre revue de littérature et qui ont été présentées dans le premier chapitre de notre thèse. Nous nous sommes servie également des liens théoriques existants entre nos concepts clés que nous avons déjà discutés dans le deuxième chapitre de notre thèse pour mieux comprendre les liens évoqués par nos interlocuteurs.

Pour mener à bien notre analyse, nous avons retenu les thèmes comme règles de découpage quant aux données collectées. Nous prenons ainsi l'exemple d'une phrase condensée qui regroupe plusieurs formulations singulières et qui se dégage naturellement du texte. Une analyse thématique manuelle a donc été effectuée pour repérer des unités de sens standardisées dont la présence et la fréquence d'apparition sont significatives.

Cette étape de pré-analyse nous a facilitée la préparation des données brutes à traiter. Pour mener à bien le traitement de ces données, nous nous sommes servie du logiciel *N'Vivo 12* que nous allons décrire dans la partie suivante.

### **3.4.2. Le traitement des données**

Selon Paillé et Mucchielli (2003), l'analyse qualitative en soi est une démarche de recherche de sens. Donc, le chercheur aura sûrement recours à des outils divers (informatisés ou non) pour analyser et pour extraire le sens d'un texte, d'une entrevue ou d'un corpus. Plusieurs techniques d'analyse qualitative sont utilisées que ce soit avec ou sans l'aide d'un logiciel. Dans notre cas, nous avons eu recours au logiciel *N'Vivo12* qui privilégie l'analyse thématique (Paillé, 1996 ; Paillé et Mucchielli, 2003). Ainsi, l'analyse des données a été faite à travers un codage thématique des données qui est parmi les outils recommandés par Miles et Huberman (2003). Les particularités de ce logiciel nous permettent de profiter des possibilités suivantes :

- utiliser des données en format riche, ce qui permet de profiter de tous les outils de mise en pages dont les traitements de texte sont munis, entre autres, par les attributs de texte et les styles de titres. Le chercheur peut alors faire une entrevue, la transcrire dans un document *Word* et l'importer dans le logiciel sans devoir au préalable formater ce document pour se plier à certaines exigences du logiciel de traitement ;



- être extrêmement polyvalent, quelle que soit la méthode d'analyse adoptée, il est possible d'utiliser ce logiciel parce qu'il y a différentes façons et différentes fonctions qui peuvent être mobilisées dépendamment du type de recherche ou du type d'analyse choisi ;
- se rapprocher le plus possible de l'analyse qualitative papier-crayon. De ce fait, il est possible d'utiliser ce logiciel pour : emmagasiner de l'information, la classer, l'organiser et, ensuite effectuer des opérations de recherche grâce à sa puissance informatique.

En général, le recours au logiciel *N'Vivo12* nous a facilité les opérations d'analyse de contenu thématique tout en respectant les principes évoqués plus haut. En effet, une fois que les données sont archivées dans ce logiciel, il devient plus aisé de regrouper les catégories initiales établies de différentes manières, de modifier les thèmes et les sous-thèmes dégagés au fur et à mesure des allers et des retours entre le terrain et la théorie. L'intérêt de ce logiciel réside aussi dans la possibilité d'accéder rapidement aux extraits d'entretiens se référant au même code. Cette fonctionnalité nous a permis d'affiner au fur et à mesure notre codage tout en nous assurant de la cohérence des verbatims qui se rapportent au même code. Ce logiciel nous a permis alors de ranger tous les verbatims jusqu'à obtenir une grille finale saturée et enrichie par des éléments qui ont émergé des données du terrain.

En ayant recours à ce logiciel, nous avons pu attribuer d'une façon systématique une valeur aux concepts de premier ordre (innovation, management des compétences, compétences critiques et pratiques de GRH) ainsi qu'aux thèmes de second ordre (types et formes d'innovation, niveaux et typologies des compétences, politiques/pratiques de GRH et apprentissage organisationnel). Simultanément, nous avons réalisé des ajustements pour que ces derniers caractérisent de manière spécifique le système de management des compétences que les PME sont en train d'adopter dans une visée d'innovation. Nous présentons un exemple des tableaux concernant cette attribution de concepts de premier et de second ordre dans l'annexe 3.9.

### **3.4.3. L'analyse thématique**

L'analyse du contenu thématique est la méthode d'analyse que nous avons retenue pour notre recherche. Cette méthode présente l'avantage de s'intéresser directement au fond du discours. Elle s'applique à l'objectif de notre étude qualitative où il s'agit de structurer les informations en un certain nombre de thèmes pour répondre à nos questions de recherche. Selon

Deschenaux (2007), ce type d'analyse est qualifié de polyvalent. Cette analyse pourrait être tantôt déductive en ayant, préalablement à l'analyse, identifié des thèmes issus de la littérature à repérer dans le corpus et tantôt inductive en partant du corpus pour générer des thèmes. L'analyse thématique est donc une analyse essentiellement qualitative qui vise à interpréter un contenu (Krief et Zardet, 2013).

Selon Moscarola (2006), l'analyse de contenu est une analyse thématique, qui vise à lire l'ensemble d'un corpus tout en identifiant les thèmes qu'il contient afin de produire des verbatims par thème ou de procéder à une analyse statistique des thèmes. Cette analyse est définie par Wanlin (2007, p. 249) comme « *un ensemble d'instruments méthodologiques [...] s'appliquant à des discours extrêmement diversifiés, et fondés sur la déduction ainsi que l'inférence* ». Ce type d'analyse est considéré à la fois très consommateur de temps et coûteux pour l'analyse des corpus volumineux.

L'analyse de contenu assure deux fonctions essentielles : une fonction heuristique et une fonction administrative de la preuve (Bardin, 2013). Dans le premier cas, il s'agit de découvrir alors que dans le second, il s'agit de confirmer ou d'infirmer des hypothèses. Nous avons adopté ce type d'analyse car il nous paraît bien adapté au cadre de notre démarche de recherche. En fait, notre raisonnement est de nature exploratoire, donc, nous souhaitons découvrir. Il s'agit alors de l'analyse de contenu « pour voir » (Bardin, 2013). À travers notre cadre théorique, nous avons fait émerger des propositions de recherches que nous souhaitons confirmer ou infirmer à l'issue de notre démarche empirique. Il s'agit donc de l'analyse de contenu « pour prouver » (Bardin, 2013).

Par ailleurs, les données que nous avons recueillies lors de notre recherche empirique ont été intégralement retranscrites. Ce fait nous a permis de les analyser et de les interpréter au regard des objectifs de notre recherche. En outre, Miles *et al.* (2013) proposent de faire des fiches de synthèse des entretiens après retranscription. Ainsi, nous avons préparé des fiches de synthèse analytiques pour chaque entretien que nous avons mené. Dans ces fiches, nous avons classé les données recueillies par thème recherché. Nous les avons ensuite conservées dans notre journal de bord. Cette méthode nous a permis par la suite de faciliter le traitement des données. Par le biais des données collectées, nous avons pu réaliser une analyse de données par codage thématique. Nous présentons dans l'annexe 3.10 un exemple de fiche de synthèse. Ces fiches de synthèse nous ont aidées à faire apparaître le sens et à élaborer une première grille d'analyse. Cette grille contient les réponses des interviewés aux éléments d'exploration issus

de la revue de la littérature. Ultérieurement, ces réponses sorties du terrain ont été découpées, classées et raffinées. Nous avons appliqué la même méthode pour les données recueillies à travers nos deux autres sources de recueil de données (la documentation et l'observation non participante). Ainsi, nous nous sommes servie des informations obtenues par le biais des documents internes et externes et celles enregistrées dans notre journal de bord.

#### **3.4.4. L'élaboration de la grille de codage**

Selon Alvesson et Sköldbberg (2009), le codage produit une lecture neutre, déproblématisée des phénomènes sociaux dans laquelle les dynamiques émotionnelles, politiques et physiques sont occultées. Il consiste à découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse tels des mots, phrases, thèmes, etc. (Thiétart *et al.*, 2014). Il s'agit ensuite de les intégrer au sein des catégories sélectionnées en fonction de l'objet de recherche. À travers ce processus, nous pouvons identifier deux grandes étapes : le choix de l'unité de codage et la catégorisation.

Tout d'abord, le choix d'une unité de codage ou unité d'enregistrement se pose au début du codage. En effet, nous pouvons choisir comme unité de codage : le mot, l'expression, la phrase, etc. Dans le langage de l'analyse qualitative, le sujet regroupant des extraits liés à un thème s'appelle code. Pour Paillé (1996), un bon code permet au lecteur externe de résumer le contenu de l'extrait auquel il est attribué. En général, un code correspond à un seul mot, tel que « incitation », « institutionnalisation » ou « liens », et suggère des sens différents pour différents analystes. Ces sens doivent être précis et doivent avoir la même signification pour tous les analystes ; les définir est donc un moyen d'atteindre ces deux objectifs (Miles et Huberman, 2003). Ces auteurs privilégient cette technique et considèrent les codes comme des étiquettes qui désignent des unités de signification pour l'information descriptive ou inférentielle compilée au cours d'une étude.

Les codes sont alors des outils efficaces d'identification et de recouvrement des données qui rendent l'analyse plus rapide et plus puissante. D'habitude, ils sont attachés à des « segments » de taille variable (mots, locutions, phrases ou paraphrases entières) qui pourront être connectés ou déconnectés d'un contexte spécifique. Ils peuvent prendre la forme d'une étiquette catégorielle simple ou plus complexe. À travers cette étape de codage, le chercheur vise à donner une représentation résumée des entretiens et facilement accessible (Miles et Huberman, 2003). Pour ces auteurs, le temps consacré au codage varie selon la complexité et la structure conceptuelle du code, la qualité des notes du terrain et la compétence du codeur.

Subséquentement, la catégorisation permet de condenser les données et d'avoir une représentation simplifiée des données brutes. Les catégories qui découlent directement des objectifs de la recherche sont des classes qui rassemblent des groupes d'éléments sous un titre générique en raison de leurs caractères communs. Dans le cas de l'analyse catégorielle thématique, les catégories sont les thèmes et les sous-catégories sont des sous-thèmes (Miles et Huberman, 2003). En effet, le thème est l'unité de signification qui se dégage naturellement d'un texte analysé selon certains critères relatifs à la théorie et qui guide la lecture.

Après avoir pris conscience de l'importance du codage pour l'analyse du contenu thématique, nous discutons la création des codes et ensuite nous présentons la grille des codes que nous avons élaborée pour notre recherche.

Selon Miles et Huberman (2003), la création de codes avant le travail du terrain est utile. Elle incite l'analyste à lier directement les questions de recherche ou les centres d'intérêt conceptuels aux données. Cependant, l'analyste doit être capable d'infléchir les codes lorsqu'ils apparaissent inapplicables, surchargés, mal adaptés empiriquement ou trop abstraits. Ainsi, la création de codes peut se faire sous trois formes de listes :

- une liste nommée « liste de départ » des codes que le chercheur élabore avant d'entamer l'étude empirique. Cette liste provient du cadre conceptuel, des questions de recherche, des hypothèses, des zones problématiques et de variables clés que le chercheur introduit dans son étude ;
- une seconde liste de « nature inductive » qui n'accepte pas les codes préétablis avant la collecte des données. Cette liste a pour but de faire émerger les catégories des différents contextes d'études ;
- une troisième liste qui sera établie à mi-chemin entre les deux méthodes précédentes et qui consiste à bâtir un plan général de codage qui mentionne les principaux domaines dans lesquels les codes seront inductivement intégrés.

D'ailleurs, la liste des codes peut contenir au-delà de 60 codes que l'analyste peut mémoriser à CT sans avoir constamment recours à une liste complète.

Dans notre travail de recherche, nous avons élaboré la liste des codes une fois que nous avons terminé le recueil des données. Tel que décrit précédemment, l'analyse que nous avons adoptée pour notre recherche est celle dite thématique. Alors, nous avons eu recours au codage

thématique. Miles et Huberman (2003, p. 133) définissent les codes thématiques comme « *des codes explicatifs ou inférentiels, qui identifient un thème, un pattern ou une explication émergents suggérés à l'analyste par le site. Leur fonction est de rassembler une grande quantité de matériels dans des unités d'analyse plus significatives et économiques* ». Le codage thématique vise donc à regrouper ces résumés en un nombre plus réduits de thèmes ou d'éléments conceptuels plus synthétiques.

Par conséquent, la création de cette grille a suivi une logique abductive. Ensuite, elle a émergé à l'issue de multiples allers - retours entre l'analyse du matériau empirique et les lectures théoriques selon les recommandations de Miles et Huberman (2003). Dans le tableau ci-dessous, nous présentons les codes que nous avons élaborés et qui nous ont servis pour notre analyse de contenu thématique (Tableau 29).

**Tableau 29 : Les codes élaborés pour notre recherche**

Thème	Sous-thème	Code	Définition dans la revue de la littérature
L'INNOVATION	INNOVATION INCRÉMENTALE	INNOV - INC	Elle consiste en un changement mineur, en une amélioration (Meier, 2015), elle développe davantage les produits et les technologies existants (Lorenz, 2011).
	INNOVATION RADICALE	INNOV - RAD	Elle peut se manifester par le développement de nouvelles caractéristiques ou par la création d'un nouveau processus (Garcia et Calantone, 2002). Elle est associée à l'introduction de nouvelles gammes de produits ou à des changements majeurs dans les processus de production (Lorenz, 2011).
LE MANAGEMENT DES COMPÉTENCES	GESTION DES COMPÉTENCES	MGT - GES COMP	« <i>Processus global d'identification, mobilisation, développement et reconnaissance des compétences des salariés</i> » (Zarifian, 2005, p. 6). C'est une orientation transversale qui permet de redessiner les pratiques d'acquisition, de stimulation et de régulation (Defélix, 2018).
	DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES	MGT - DÉV COMP	C'est une description globale des différentes activités susceptibles de fournir des compétences au marché du travail interne d'une entreprise. Il pourrait avoir lieu sous plusieurs formes et dans des conditions diverses (Saru, 2007 ; Kock et Ellström, 2011). Il vise particulièrement la valorisation des ressources disponibles où la formation joue un rôle déterminant (Dietrich <i>et al.</i> , 2010).
LES COMPÉTENCES CRITIQUES	COMPÉTENCES INDIVIDUELLES	COMP - IND	Elles sont des combinaisons de plusieurs ressources qui sont liées à l'expérience, à la formation de la personne et à la situation de travail dans laquelle elle se trouve. Ces compétences rendent la personne au travail « <i>capable de...</i> » « <i>Dans un contexte précis</i> » (Defélix <i>et al.</i> , 2006, p.2).
	COMPÉTENCES COLLECTIVES	COMP - COLL	Ce sont les capacités d'un groupe à travailler ensemble afin d'atteindre un objectif commun et d'aboutir à la création d'un résultat collectif qui ne pourrait pas être atteint par un seul membre à cause de sa complexité (Ruuska et Teigland, 2009).
	COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES	COMP - ORG	Elles se trouvent au niveau de l'organisation (Barney, 1991) et se façonnent et s'expriment à travers les interactions entre les acteurs à l'interne et ceux de l'externe (Durand, 2006).
	COMPÉTENCES INTER ORGANISATIONNELLES/ ENVIRONNEMENTALES	COMP - INTER ORG/ENV	Elles font référence aux compétences détenues par des acteurs qui se trouvent dans l'environnement proche de l'entreprise, qui sont hors de son contrôle direct et dont la mise en œuvre peut influencer le fonctionnement interne de l'entreprise (Retour, 2005). Elles sont créées à travers les échanges entre les entreprises, elles constituent alors les savoir-faire faire ou les savoir-faire ensemble (Defélix <i>et al.</i> , 2007).
LES PRATIQUES DE GRH	EMPLOI	PRT - EMP	Elle regroupe le recrutement (la sélection du candidat correspondant aux besoins de l'entreprise) et la mobilité. Elle permet à l'entreprise d'identifier ses besoins et ses ressources en matière de personnel et d'évaluer les écarts (De Boislandelle, 2015).
	VALORISATION	PRT - VAL	Elle englobe la formation avec toutes ses formes, les modes d'appréciation des collaborateurs et l'amélioration des conditions de travail (De Boislandelle, 2015).
	RÉMUNÉRATION	PRT - RÉM	Elle comprend l'ensemble des allocations monétaires ou en nature distribuées au personnel (De Boislandelle, 2015).
	PARTICIPATION	PRT - PART	Cette politique se rapporte aux outils de communication interne, à l'implication dans le travail et au dialogue social (De Boislandelle, 2015).

### **3.5. Fiabilité et validité de la recherche**

Pour toute recherche d'intention scientifique, les quêtes de fiabilité et de validité constituent des principes directeurs génériques fondamentaux (Gibbert *et al.*, 2008). Nous nous focalisons ci-dessous sur la fiabilité de la recherche (3.5.1) avant de passer au sujet de sa validité (3.5.2).

#### **3.5.1. La fiabilité de la recherche**

En matière de fiabilité de la recherche, Thiéart *et al.* (2014) recommandent de transmettre les informations d'ordre méthodologique d'un chercheur vers un second chercheur ou d'un terrain vers un autre terrain avec une grande attention. Le chercheur doit donc être précis en décrivant les différentes étapes de sa recherche relatives au choix du terrain, au recueil, à l'analyse des données et aux différents moyens utilisés pour contrôler l'influence du chercheur sur son terrain. Rappelons que l'opération de condensation des données consiste en un ensemble de processus de sélection, de centration, de simplification et de transformation des données brutes collectées (Miles *et al.*, 2013). Le chercheur dispose alors des données simplifiées et transformées et dont le nombre est réduit et son travail d'analyse s'en trouve facilité.

Selon Miles *et al.* (2013), la révision permanente des instruments place la recherche qualitative aux antipodes de la recherche quantitative où la stabilité de l'instrument est indispensable à une mesure fiable. Ainsi, une recherche est considérée fiable d'une part, à partir de la comparaison des résultats des différents enquêteurs lorsqu'il y en a plusieurs et d'autre part, à partir du travail de codage des données brutes fournies à travers les entretiens, les documents ou l'observation. Nous pouvons donc calculer cette fiabilité à partir des résultats obtenus par un même codeur qui a codé les mêmes données à deux périodes différentes ou à partir des résultats de codeurs différents travaillant sur les mêmes données simultanément.

Dans le but de garantir la fiabilité de notre recherche, nous avons pré-testé nos questionnaires auprès d'une autre chercheuse<sup>45</sup> afin de nous assurer de la clarté du langage utilisé et de la capacité des personnes interrogées de comprendre les questions posées de la même manière. Aussi, nous avons demandé à cette même chercheuse de faire le codage de 2

---

<sup>45</sup> Docteur Bissane HARB, Professeure Associée à l'Université Saint-Joseph de Beyrouth.

de nos entretiens. Les résultats du codage que cette dernière a fait étaient identiques aux résultats issus de notre codage pour ces entretiens.

### **3.5.2. La validité de la recherche**

La validité globale d'une recherche nécessite de s'assurer des différents types plus spécifiques de validité : la validité du construit, la validité de l'instrument de mesure, la validité interne et la validité externe des résultats de la recherche (Thiétart *et al.*, 2014). Généralement, nous pouvons déterminer deux préoccupations essentielles en termes de validité : (1) s'assurer de la pertinence et de la rigueur des résultats : il s'agit de tester la validité du construit, de la validité de l'instrument de mesure et de la validité interne des résultats et (2) ensuite évaluer le niveau de généralisation de ces résultats : il s'agit de s'assurer de la validité externe des résultats de la recherche. Nous abordons, dans ce qui suit, les quatre types de validité que requiert une recherche et que nous venons de citer ci-dessus.

#### **A. La validité du construit**

La validité du construit est propre au champ des sciences sociales où l'objet d'une recherche porte sur un ou plusieurs concepts qui ne sont pas toujours observables (Boyd *et al.*, 2005). Plusieurs auteurs (Yin, 2013 ; Miles *et al.*, 2013) suggèrent le recours à certaines tactiques afin d'améliorer la validité du construit d'une recherche qualitative :

- utiliser plusieurs sources de données différentes ;
- établir une chaîne d'évidences qui confirme un résultat observé et qui permet à toute personne extérieure à la recherche de suivre la manière dont les données alimentent la démarche allant de la formulation de la/les question(s) de recherche à l'énoncé des conclusions ;
- faire valider le cas par des acteurs clés.

Pour Thiétart *et al.* (2014), il s'agit d'utiliser les bonnes variables pour opérationnaliser les concepts étudiés et d'évaluer dans quelle mesure la méthodologie de recherche permet de répondre aux questions originellement posées. Ensuite, il est essentiel de préciser les concepts centraux qui sont le plus souvent les dimensions à mesurer tout en s'appuyant sur les théories antérieures. Nous parlons ainsi de l'établissement du cadre conceptuel de la recherche qui doit permettre d'identifier les différents éléments de la problématique, de fournir les bases nécessaires à la construction de la méthodologie et de déterminer les caractéristiques du terrain d'observation et des unités d'analyse.



À travers le choix du sujet de notre recherche « le management des compétences dans les PME innovantes », nous avons pu préciser les concepts clés (innovation, PME, compétences et management des compétences) à étudier. Ensuite, nous les avons opérationnalisés à travers les récits antérieurs des auteurs experts dans le domaine. Par conséquent, nous les avons bien définis à partir de la revue de la littérature que nous avons faite. Également, nous avons identifié les liens qui existent entre le management des compétences et les pratiques de GRH adoptées dans les PME innovantes. La triangulation de nos sources de données nous a offert la possibilité de confirmer les résultats suite à une succession de preuves et d'indices. Toutes ces techniques que nous venons d'évoquer nous ont permis d'aboutir à un premier modèle « le management des compétences pour innover ». Ce modèle a évolué en fonction des échanges que nous avons pu avoir avec plusieurs experts lors de présentations de l'état d'avancement de notre thèse. Nous présentons ce modèle lors de la discussion des résultats de notre recherche. En outre, nous avons essayé d'être aussi objective que possible tout au long de cette recherche.

## **B. La validité de l'instrument de mesure**

La notion de mesure peut se définir, en sciences sociales, comme le processus qui permet de mettre en relation des concepts abstraits et des indicateurs empiriques (Carmines et Zeller, 1990). Cependant, plusieurs sources d'erreurs pourraient apparaître et rendre la mesure du phénomène ou de l'objet observé plus difficile (Grawitz, 2000). Afin d'être valide, l'instrument doit mesurer ce qu'on lui demande de mesurer et en même temps donner des mesures exactes de l'objet étudié (Thiétart *et al.*, 2014).

Dans le cadre de l'observation, il n'existe toujours pas de critères extérieurs afin de vérifier si l'observation mesure bien ce qu'elle est sensée mesurer. Il existe plusieurs techniques d'observation et la validité dépend plus du dispositif méthodologique de l'ensemble que de l'outil lui-même (Silverman, 2012). Quant à la documentation, Grawitz (2000) souligne qu'une analyse est valide quand la description qu'elle donne au contenu du document est significative pour le problème posé et lorsqu'elle produit la réalité des faits qu'elle traduit avec fidélité. En ce qui concerne les entretiens, il n'est toujours pas évident d'apprécier si l'entretien est un bon instrument pour appréhender des faits ou lorsqu'il s'agit d'appréhender des opinions pour lesquelles il n'existe pas de critères externes de validité. Le débat qui demeure en matière de validité de l'entretien concerne la question de savoir s'il faut privilégier la précision de la mesure ou la richesse des informations obtenues.

Quant à la validité des instruments de mesure que nous avons utilisés pour notre recherche, nous pouvons dire que les entretiens menés (notre source principale de collecte de données) ont bien répondu à nos questions de recherche. Nous notons que notre revue de la littérature nous a constitué un bagage important pour la constitution des guides d'entretien auxquels nous avons eus recours plus tard. Ainsi, les questions que nous avons posées lors des entretiens menés avec nos interlocuteurs nous ont permis de collecter des données adéquates. Concernant les deux autres instruments de mesure, ils nous ont servie pour pouvoir dégager des idées qui ont confirmé les réponses que les entretiens ont apportées. Encore une fois, notre revue de la littérature nous a servie pour savoir quel type d'informations demander aux entreprises ou chercher sur les sites web, dans le cadre de la documentation. Cette revue de littérature nous a aussi aidée pour savoir à quels détails dans l'entreprise et à quel type de comportements de la part des employés nous devrions prêter attention. Enfin, elle nous a permis de savoir quel type de questions nous devrions informellement poser au personnel (acteurs clés choisis et autres employés).

### **C. La validité interne**

La validité interne se réfère à la qualité des inférences réalisées sur les données empiriques en vue d'élaborer les résultats. Dans ce sens, Ayerbe et Missonier (2007) trouvent que cette validité nécessite de partir des concepts théoriques existants afin de délimiter l'échantillonnage en vue de formuler des propositions, lesquelles devant être confrontées à la théorie par la suite. D'ailleurs, la validité interne repose sur la précision, la quantité et la variété des données collectées. Pour leur part, Thiétart *et al.* (2014) soulignent que cette validité consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats que l'étude génère. Pour ce faire, le chercheur doit se demander dans quelle mesure son inférence est exacte et s'il n'existe pas d'explications rivales. Ainsi, les questions de validité interne doivent être posées dès le design de la recherche. Ensuite, elles doivent être suivies tout au long du déroulement de l'étude. À ce titre, il est recommandé de multiplier les sources de données, et notamment de collecter des données primaires et des données secondaires (Van de Ven, 1992).

Selon Yin (2014), la validité interne dépend de la qualité de l'analyse des données en adoptant par exemple des perspectives multiples ou une théorie de triangulation. Cet auteur propose quelques tactiques pour renforcer la validité interne dans le cadre d'une étude de cas. Tout d'abord, il propose de tester les hypothèses théoriques issues de la littérature ; ce qui permet au chercheur de s'assurer que la relation qu'il établit entre les événements est correcte

et qu'il n'existe pas une autre explication. Enfin, il faut décrire et expliciter la stratégie d'analyse et les outils de l'analyse des données afin de rendre le cheminement permettant l'élaboration des résultats plus transparent.

Pour garantir la validité interne de notre recherche, nous avons envoyé les fiches de synthèse, préparées lors des entretiens menés, aux interlocuteurs concernés dans chacune des entreprises étudiées dans le but d'obtenir leur validation. Aussi, nous avons profité des divers rendez-vous avec nos deux directeurs de thèse durant lesquels ils nous ont fait des commentaires constructifs à propos de notre travail et comment pouvoir l'améliorer par la suite pour qu'il réponde mieux à la problématique centrale. Ces remarques nous ont donc conduite à réajuster notre travail afin d'obtenir une validation de leurs parts. Également, les ateliers de travail organisés au sein de notre laboratoire et les comités de suivi de thèse nous ont fourni un support extérieur. Enfin, nous citons nos participations à la journée d'étude « innovation, créativité et compétences » soutenue par le Laboratoire d'Économie et de Sociologie de Travail (LEST) et à la 4<sup>ème</sup> conférence internationale « Innovation et capacités transformatrices pour la croissance et le développement durable en Afrique » organisée par *African Network for the Economics of Learning, Innovation and Competence Building Systems* (AFRICALICS) durant lesquelles nous avons présenté l'avancement de notre travail de recherche. Ces participations ont été des occasions pour bénéficier des rapports des évaluateurs et des commentaires de différents experts rencontrés. Ces rapports et commentaires nous ont aidée à réorienter à plusieurs reprises notre travail de recherche.

#### **D. La validité externe**

La validité externe pose le problème de la généralisation des connaissances créées du ou des cas au sein desquels elles ont été élaborées. Cette validité suppose que les conclusions de la recherche soient généralisables d'un point de vue théorique (Ayerbe et Missonier, 2007). Pour ces chercheuses, la validité des résultats n'est pas établie au regard d'une population mais plutôt d'un phénomène. Selon Yin (2014) et David (2004), la généralisation analytique s'opère quand les connaissances créées peuvent être le véhicule pour examiner d'autres cas. Pour ce faire, le chercheur doit décrire le contexte du cas surtout le genre du contexte qu'il s'agit (David, 2004).

Pour Thiétart *et al.* (2014), la validité externe d'une recherche examine les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats d'une recherche. La préoccupation de la validité externe d'une recherche correspond à une progression logique en

deux temps. Tout d'abord, le chercheur doit examiner dans quelle mesure les résultats mis en évidence sur un échantillon peuvent être généralisés à l'ensemble de la population mère. Ensuite, il pourra évaluer dans quelle mesure ces résultats pourront être transférés ou réappropriés pour l'étude et pour la connaissance d'autres terrains qui, parfois, sont appelés « *univers parents* » (Passeron, 1991). Enfin, il est recommandé de chercher une saturation du terrain grâce à une large collecte des données ; ce qui conduit à vérifier la solidité du recueil des données (Yin, 2014).

La validité externe d'une recherche dépend surtout de la validité externe de l'instrument de mesure dans le cadre des recherches quantitatives et de la procédure de recherche dans le cadre des recherches qualitatives : raison pour laquelle les techniques ou les tests de validité externe diffèrent en fonction de la nature de la recherche (Thiétart *et al.*, 2014). Alors, le chercheur peut inclure certaines variables de contrôle dans l'instrument de mesure qu'il utilisera en vue de limiter et de caractériser la population sur laquelle il travaille. Aussi, il doit examiner avec précaution les variables de son étude au vu de la généralisation d'une recherche où le passage d'un contexte à un autre suppose de modifier l'opérationnalisation des variables.

En vue d'améliorer la validité externe de notre recherche, nous avons choisi de mener une étude de cas multiples. Ainsi, nous avons détaillé le processus à travers lequel nous avons sélectionné nos cas. Tel décrit précédemment, les PME retenues pour cette recherche présentent des caractéristiques similaires à plusieurs niveaux : chiffre d'affaires, nombre d'effectifs, forme de l'innovation et nationalité. Cette similarité a été faite dans le souci d'avoir une réplique littérale des résultats. Les cas choisis ont été donc étudiés profondément jusqu'à l'atteinte d'une saturation interne quant aux données collectées au niveau de chacun des cas étudiés. Cette saturation interne nous a permis d'avoir une certaine satisfaction vis-à-vis des données collectées. Ensuite, nous avons décidé de ne pas mener d'autres entretiens pour les raisons d'atteinte de cette saturation interne. Par conséquent, des recherches futures seraient intéressées pour transférer nos résultats à d'autres terrains d'investigation.

Pour notre travail de recherche, nous avons donc adopté la rigueur dans le choix des cas à étudier aussi bien que dans la méthode d'analyse des données. Ainsi, nous avons pris plusieurs précautions afin d'attester la fiabilité et la validité de la recherche. Aussi, nous avons détaillé les différentes étapes de notre recherche d'une façon transparente tout en justifiant nos choix (terrain, PME, répondants, etc.) tout au long de ce chapitre.

### CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Notre revue de la littérature a montré la nécessité de recourir aux méthodes qualitatives pour comprendre en profondeur le thème du management des compétences dans les PME innovantes. Ainsi, nous avons adopté cette démarche dans notre travail de recherche puisqu'elle va nous permettre de décrire et de comprendre profondément le phénomène étudié afin d'y donner un sens par la suite. En outre, nous nous sommes aperçue que les recherches menées sur le management des compétences et sur les pratiques de GRH dans le contexte des PME innovantes libanaises sont rares et ne nous renseignent guère sur la manière dont celles-ci gèrent et développent les compétences de leurs collaborateurs. En plus, les recherches menées n'identifient pas les compétences critiques qu'il faut développer dans une perspective d'innovation. Pour ces raisons et afin de répondre à notre problématique, nous nous sommes inscrite dans le paradigme épistémologique interprétativiste et nous nous sommes appuyée sur un mode de raisonnement abductif.

Nous visons à travers notre travail de recherche d'étudier le phénomène en son sein et de comprendre comment les PME sont en train de manager les compétences de leurs collaborateurs afin d'innover. Notre problématique de recherche qui débute par « comment » nous a incitée à nous inscrire dans le paradigme interprétativiste. En outre, la démarche qualitative basée sur un raisonnement abductif nous a permis de mieux comprendre les conditions du management des compétences des collaborateurs dans les PME innovantes au Liban, et de pouvoir identifier les compétences critiques que ces entreprises doivent gérer et développer dans une perspective d'innovation ainsi que les pratiques de GRH sous-jacentes au management des compétences dans ces PME. Par ailleurs, nous avons opté pour une étude de cas multiples, dans des entreprises appartenant à un secteur d'activité unique, pour pouvoir accéder au réel. Nous sommes dans une situation où l'observateur sera capable d'interpréter le phénomène étudié. Donc, dans le cadre de notre travail de recherche, le raisonnement abductif vise à interpréter les données qui seront issues de notre étude de cas multiples tout en les confrontant à la littérature existante, et ce, afin d'élaborer des conclusions à tester ultérieurement afin de tendre vers la règle ou la loi.

Nous avons débuté notre travail de recherche par une étude exploratoire effectuée auprès de deux entreprises, opérant dans le secteur vitivinicole, qui n'ont pas été retenues pour notre étude. Ces deux entreprises sont les Châteaux CLOS SAINT-THOMAS et MUSAR. Ensuite, nous avons mené notre recherche au sein de deux entreprises innovantes appartenant

au même secteur : les Châteaux KSARA et KEFRAYA. Ces entreprises ont été largement marquées par l'innovation que ce soit dans la nouveauté des produits fabriqués ou des procédés utilisés. Nous avons présenté de façon générale les deux entreprises que nous avons sélectionnées pour notre travail de recherche tout en soulignant les critères qui nous ont amenées à les choisir. Il nous semble important de préciser que les entreprises sélectionnées présentent des similarités dans leurs caractéristiques. Nous avons opté pour une similarité dans les cas à étudier afin de comparer les résultats qui vont émerger et en déduire une conclusion à généraliser dans une logique de réplique littérale.

Afin de répondre à nos questions de recherche, nous avons recueilli nos données à travers des entretiens semi-directifs que nous avons menés avec le président de l'UVL, des œnologues et des acteurs clés des PME innovantes choisies, une observation non participante et une documentation. Ces différentes sources de collecte des données qui s'inscrivent dans une logique de triangulation, nous ont permis d'obtenir des résultats pour améliorer la validité interne de notre recherche. Nous rappelons que les entretiens individuels semi-directifs que nous avons menés étaient notre source principale de collecte des données. Ils nous ont aidée à créer des interactions avec les acteurs visés. Il nous semble important que les répondants structurent librement leurs propos, opinions et ressentis afin de nous donner une meilleure vision du réel. Dans nos entretiens, nous avons recueilli des informations relatives à la manière dont le management des compétences se fait au sein de ces PME innovantes : les défis et les difficultés rencontrés ainsi que les programmes proposés.

Nous avons structuré des guides d'entretien qui nous ont servi durant nos entretiens et que nous avons d'ailleurs affinés de plus en plus lors de la progression de ces entretiens. Nous avons exposé la démarche que nous avons adoptée pour nos entretiens : durée des entretiens, période, retranscription, etc. Parmi les acteurs clés choisis pour les entretiens, nous avons les directeurs généraux, les directeurs des départements, les chefs de projets et quelques salariés appartenant à d'autres positions. Ainsi, nos guides d'entretien ont été différents selon la catégorie visée des répondants. Les observations non participantes ont constitué notre deuxième source de collecte des données. Elles étaient moins directes et ont été faites tout au long du travail de la recherche sur le terrain en même temps que les autres techniques de collecte des données. Quant à la documentation, elle nous a été fournie par les entreprises et par le biais des sites internet que nous avons consultés.

Afin d'analyser et de traiter les données collectées à travers les trois sources que nous venons de décrire ci-dessus, nous avons procédé à leur codage (12 codes élaborés) tout en nous référant au dictionnaire des thèmes et en utilisant le logiciel *N'Vivo12*.

Dans le chapitre suivant (chapitre 4), nous présentons les entreprises sélectionnées avec tous leurs détails. Ensuite, nous mettons en perspective les analyses des données collectées pour ensuite discuter les résultats dégagés de nos analyses.

## **CHAPITRE 4.**

### **ANALYSES DES CAS ET DISCUSSION DES RÉSULTATS**

#### **Introduction**

L'objectif de ce dernier chapitre est de présenter les données empiriques et théoriques de notre travail de recherche. À travers les résultats issus de l'analyse de ces données, nous avons visé l'apport d'éclaircissements à propos de la manière dont les PME innovantes sont en train de manager les compétences de leurs collaborateurs tout en se servant des pratiques de GRH. Ces éclaircissements ont constitué les réponses à nos questions de recherche. Pour ce faire, nous avons confronté notre synthèse de la littérature et notre étude empirique. Tout d'abord, nous avons procédé à une analyse intra-cas (4.1). Puis, nous avons enchaîné avec une analyse inter-cas (4.2). Enfin, nous avons consacré la dernière section de ce chapitre aux discussions de nos résultats empiriques tout en les confrontant aux résultats théoriques de notre recherche qui s'appuient sur les travaux existants (4.3).

#### **4.1. Analyse intra-cas**

Dans cette section, il s'agit de présenter l'analyse des données empiriques que nous avons réalisée pour chacun de nos deux cas. Notre objectif est de détailler les spécificités de chacun des deux cas afin d'éclairer sur leurs apports respectifs sans toutefois faire une comparaison entre eux. Ainsi, nous avons opté pour une présentation séquentielle où nous exposons chacun des cas l'un après l'autre. Afin de suivre et de respecter le même rythme que nous avons adopté pour l'étude du terrain, nous présentons, dans un premier temps, les contextes des deux entreprises sélectionnées, les Châteaux KSARA (4.1.1) et KEFRAYA (4.1.2). Dans un second temps, nous présentons les principales données obtenues à travers les trois sources de recueil de données mentionnées précédemment dans le chapitre 3. Pour ce faire, nous décrivons la politique d'innovation adoptée au sein de chacune des deux entreprises sélectionnées. Ensuite, nous précisons les compétences qui favorisent l'innovation. Enfin, nous détaillons la manière par laquelle se fait le management des compétences dans ces deux entreprises tout en explicitant les pratiques de GRH sous-jacentes.

##### **4.1.1. Résultats issus du cas Château KSARA**

Nous discutons dans ce qui suit le contexte du Château KSARA (4.1.1.1), puis nous présentons la politique d'innovation qui y est appliquée (4.1.1.2). Ensuite, nous exposons les compétences qui sont critiques pour innover (4.1.1.3). Enfin, nous décrivons le système actuel de management des compétences adopté et les pratiques de GRH qui le soutiennent (4.1.1.4).



#### 4.1.1.1. Contexte du cas : « tradition, noblesse et modernité »

Château KSARA fut le premier domaine vitivinicole du Moyen-Orient, datant de 1857, quand les Pères Jésuites l'ont acquis. Actuellement, ce château est détenu par quatre actionnaires libanais et à l'heure actuelle, 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. KSARA est devenu, aujourd'hui, le deuxième site touristique au Liban et grâce à ses efforts, le Liban a adhéré à l'OIV. D'ailleurs, KSARA est certifié ISO 9001 et il est tenu de suivre des exigences et normes organisationnelles précises pour mettre en place ce système qui apporte des garanties en termes de qualité. Pour se développer, KSARA investit beaucoup aux niveaux de l'œnologie et de la commercialisation auprès de ses consommateurs. Ainsi, ce château recherche constamment de nouveaux marchés et essaie d'agrandir ses parts de marché non pas seulement sur le plan local qui est très limité, mais aussi sur le plan mondial. Actuellement, KSARA possède presque 40% à 45% du marché local<sup>46</sup>. Récemment, ce château a prévu une petite restructuration de tous ses départements qui sont répartis sur les trois sites suivants :

- **Achrafieh** abrite : la Direction Générale, la Qualité et les RH, l'Administration et les Finances, l'Export et l'Informatique.
- **Sin El Fil** regroupe : la distribution, la commercialisation et la vente nationale ainsi que le dépôt de distribution.
- **Zahlé** où se trouvent : les caves, le laboratoire, la viticulture, la production, la vinification, la mise en bouteille et tout ce qui relève des relations publiques comme les guides et le restaurant.

Quant à ses employés, ils sont au nombre de 130 et sont répartis comme suit (Tableau 30).

**Tableau 30 : Répartition des employés chez KSARA par catégorie socioprofessionnelle**

Catégorie socioprofessionnelle	Nombre d'employés
Cadres/Directeurs	9
Agents de maîtrise/Cadres moyens/Superviseurs	12
Employés (Administratifs/Marketing/Employés bureau)	42
Ouvriers qui travaillent sur la mise en bouteille, la sécurité, les caves, les jardiniers, etc.	67

Source : Auteur à partir des documents partagés par KSARA

<sup>46</sup> Statistiques fournies par KSARA pour l'an 2018.

Chacun des employés a un descriptif de poste précis, bien adapté aux tâches qu'il doit accomplir. Afin d'assurer 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 placé à ce niveau et investit dans ces systèmes. Ainsi, la banque de données qui est à la disposition de tous les directeurs des départements allège leur travail, au moment des statistiques et des analyses de coût et de rentabilité. Il y a aussi des systèmes d'approbation, de paiement, de production, de gestion de stock, etc. KSARA s'efforce constamment de développer le relationnel au sein de son personnel afin de garantir une atmosphère adéquate qui favorise un travail fructueux et un sentiment d'implication en eux.

Par ailleurs et afin que les sentiments d'appartenance et de solidarité soient bien ancrés chez ses employés, KSARA n'hésite pas à démontrer sa flexibilité quand il s'agit des horaires de travail ou de congés. En général, le climat familial qui y règne favorise la communication et la collaboration entre les équipes au travail. Alors, les relations entre les employés eux-mêmes et entre les départements sont amicales et basées sur le respect et la coopération. Ainsi, 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 et la motivation. Lors de nos discussions informelles avec le personnel, nous avons conclu que KSARA se distingue des autres entreprises libanaises par sa culture de rétention de personnel.

« *Le vin du Liban* » est son deuxième slogan. KSARA est fier de pouvoir toujours utiliser les ressources naturelles locales afin de produire un vin libanais de qualité. Selon les répondants, KSARA voudrait continuer à produire des produits de qualité tout en gardant une bonne réputation, à suivre les tendances mondiales et locales, à atteindre de nouveaux marchés et à être innovant et à l'écoute du consommateur. Récemment, KSARA a collaboré avec une institution nommée WSET<sup>47</sup> dans le but d'introduire des programmes visant à éduquer le consommateur de façon à ce qu'il puisse reconnaître un vin de qualité. C'est une culture que KSARA est en train d'inculquer à ses clients et à son personnel en même temps.

#### **4.1.1.2. Politique d'innovation**

Pour la plupart des répondants, l'innovation se trouve partout et se présente par le fait d'être créatif et d'apporter une touche de nouveauté et de jamais vu : « *Elle pourrait être*

---

<sup>47</sup> Wine and Spirit Education Trust (WSET) est le plus important institut de formations en vin et spiritueux au niveau international, il a été créé à Londres en 1969.

*traduite par le développement d'un produit qui existe déjà, mais auquel nous apportons un petit changement* » (R2 - KS). Il ne s'agit donc pas nécessairement de la création d'un produit entièrement nouveau mais de ce que l'on appelle l'innovation incrémentale. Pour d'autres répondants, l'innovation fait appel à tout ce qui est nouveau, nous parlons alors de l'innovation radicale : *« C'est produire quelque chose de nouveau et qui n'existe pas sur le marché avant »* (R7 - KS). L'innovation peut aussi constituer une porte pour une nouvelle opportunité : *« C'est une nouvelle procédure, une nouvelle technologie et elle peut aussi nous mener à avoir d'autres opportunités »* (R1 - KS).

En fait, l'innovation chez KSARA est présente à plusieurs niveaux : modes de gestion, manières de distribution, services, techniques, procédures, produits, etc. : *« L'innovation pourrait être dans l'organisation des choses »* (R2 - KS). *« Nous avons fait beaucoup d'innovation dans notre manière de distribution »* (R6 - KS). En rénovant sa cave, KSARA est devenu un site touristique important qui attire les visiteurs du pays : *« Nous sommes devenus le deuxième site touristique au Liban après la grotte de Jeita. Nous recevons annuellement presque 80.000 visiteurs »* (D2 - KS). Au niveau de la technique, KSARA a beaucoup évolué au niveau du matériel qui concerne la réception et le traitement des vendanges. Par conséquent, le château est en train d'utiliser de nouvelles techniques avec de nouveaux équipements : *« Tout est mécanisé, tout est contrôlé, tout est piloté par les ordinateurs et nous avons une traçabilité au niveau des logiciels de la gestion vitivinicole »* (O - KS). Dans le monde du vin, l'innovation se trouve aussi dans l'esthétique du produit : les bouteilles, les étiquettes et l'emballage. Ainsi, nous trouvons KSARA bien positionné dans le domaine de l'innovation : *« Nous pouvons changer un peu dans un produit spécifique selon les besoins du marché »* (D4 - KS).

Le tableau ci-dessous présente des exemples des innovations qui ont eu lieu au sein de KSARA avec leurs dates relatives (Tableau 31).

**Tableau 31 : Des exemples des innovations chez KSARA**

Exemple d'innovation	Forme d'innovation	Année d'innovation
Lancement de deux nouveaux produits : un vin blanc (cépage autochtone) « Mirweh » et un vin rosé (aux caractéristiques proches de celles du vin de Provence) « Nuance »	Innovation de produits	2018
Lancement d'un nouveau site pour présenter l'entreprise ainsi que ses produits et services	Innovation commerciale	2017
Fournisseur approuvé de programmes de formations organisées au Liban par WSET pour assurer des cours de dégustation de vins	Innovation de services	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		

Source : Auteur à partir des documents partagés par KSARA

Il nous semble important de mentionner que KSARA n'achète pas de droits de production et ne fait pas d'imitation dans ses produits tout simplement parce qu'il détient ses propres procédés de production de vin. Toutefois, toute innovation nécessite un temps de réflexion approfondie de la part de la direction du château afin d'éviter de prendre des risques qui lui soient néfastes : « *L'innovation doit être bien étudiée pour qu'elle soit réussie* » (R6 - KS).

En outre, les sources d'innovations à KSARA résident dans ses abonnements à des magazines, à des revues internationales, à des newsletters, des informations qu'il reçoit de la part de ses fournisseurs, des visites organisées à des expositions et des foires internationales auxquelles il participe aussi. Aussi, le château est bien connecté aux réseaux sociaux : un fait qui lui donne la possibilité d'être au courant de toute nouveauté dans le monde du vin : « *Suivre tout ce qui se passe sur les réseaux sociaux, surtout en matière de vin* » (D5 - KS). De plus, les clients constituent une source importante d'information pour KSARA à travers les rétroactions qu'ils donnent sur ses produits et services. Aussi, KSARA participe à des études organisées par les universités afin de se renseigner sur le développement des techniques de la viticulture : « *L'œnologue fait toujours des recherches pour être au courant de toutes les nouveautés du marché mondial* » (R5 - KS).

D'ailleurs, les innovations sont faites en fonction des demandes du marché aussi bien que des tendances mondiales : « *Une idée qui vient du marché ou bien de nos collègues qui participent à des salons étrangers ou bien d'une mode internationale que nous décidons de suivre* » (D4 - KS). Également, l'œnologue est responsable de déterminer la nécessité des innovations en matière de produits dépendamment de ce qui manque au portefeuille du château : « *Parfois, si l'œnologue sent qu'il lui manque quelque chose dans son portefeuille,*

*[...] par ce qu'il sait qu'aujourd'hui il y a des tendances sur un vin plus sec ou plus sucré, il peut présenter ça comme une idée, une opportunité pour lancer quelque chose » (D.G. - KS).*

Outre cela, il est important d'indiquer qu'il n'existe pas de département au sens formel dédié à la R&D au sein de KSARA. En revanche, il y a un comité constitué de tous les directeurs des départements et c'est le comité exécutif de l'entreprise qui prend en charge les responsabilités de la R&D. En général, l'innovation est ancrée dans sa culture et KSARA demande à ce comité de faire régulièrement des propositions d'innovation qui seront discutées avec tous les autres sujets concernant l'entreprise pendant les réunions trimestrielles du conseil d'administration. C'est lors de ces discussions que la faisabilité des propositions sera étudiée pour ensuite passer à des décisions finales et à l'élaboration d'un plan d'actions. Ensuite, ces plans seront exécutés au niveau de chaque département selon les fonctions qui leur ont été attribuées par ce comité. Alors, l'innovation chez KSARA nécessite un travail d'équipe où chacun peut contribuer selon ses responsabilités : *« L'invention d'un nouveau produit se passe dans le département technique et chacun d'entre nous peut participer à ce projet selon ses responsabilités » (D2 - KS).*

En effet, la culture de KSARA est basée sur l'encouragement des employés à prendre l'initiative de proposer de nouvelles idées et de leur demander d'essayer de créer ou d'inventer ce qui pourrait faciliter leur travail. Ainsi, tout le monde peut lancer de nouvelles idées sans qu'elles puissent nécessairement être applicables : *« N'importe qui pourrait être à l'origine d'une nouveauté » (D1 - KS).* En conséquence, l'échange d'idées et le relationnel favorisent la naissance de nouvelles idées : *« Nous sortons et nous nous réunissons toujours pour échanger les idées » (D3 - KS).* Aussi, les directeurs des départements veillent à organiser des réunions régulières avec leurs subordonnés afin de discuter les décisions prises, le plan hebdomadaire et autre : *« Nous organisons des réunions matinales de façon systématique presque chaque jour. Nous parlons avec une quinzaine de personnes, [...]. Nous restons continuellement en communication avec elles » (D4 - KS).*

En conclusion, pour innover, KSARA n'est pas inscrit dans une politique d'innovation proactive formelle à cause de la non-existence d'un département de R&D qui, d'habitude, prend en charge les études et les projets d'innovation. De plus, sa stratégie est plus basée sur les préférences de sa clientèle. Le château est donc plus dans la réactivité. Cette dernière peut limiter sa capacité d'élaboration de politiques cohérentes d'innovation dans le sens formel. De surcroît, la communication et le partage d'informations privilégiées durant les réunions

matinales entre les directeurs des départements et leurs subordonnés nous mènent à réfléchir à propos de la manière informelle avec laquelle KSARA procède pour innover. Cependant, nous déduisons que les décisions de l'exécution des projets d'innovation à KSARA restent, au final, à son comité exécutif. Alors, c'est la stratégie du *top-down* qui domine en fin de compte pour les décisions d'innovation.

D'ailleurs, il existe quelques problèmes rencontrés en matière d'innovation dans le monde du vin en général et plus précisément au Liban. Pour leur part, les répondants ont identifié les facteurs suivants :

- les changements climatiques imprévus : « *Il y a des choses que nous ne pouvons pas prévoir comme les changements climatiques* » (D2 - KS) ;
- les ressources financières avec la non-disponibilité et la cherté de la matière sèche : « *Parfois, quand il y a un grand investissement [...]. C'est au niveau financier, mais nous trouvons toujours la solution* » (D1 - KS). « *S'il y a une contrainte particulière, c'est que ça nous coûte très cher* » (O - KS) ;
- la résistance des employés pour tout ce qui est nouveau : « *Il y aura toujours une certaine résistance de la part des employés comme sorte de réaction aux changements* » (R1 - KS). En général, la résistance exprimée par les employés est causée par leur difficulté à voir le bon côté au niveau de chaque changement : « *L'être humain voit toujours le côté négatif des choses et il voit rarement le côté positif* » (D.G. - KS).

De ce fait, il faut bien informer les employés et les convaincre de l'importance des innovations en cours en leur expliquant les avantages des changements futurs (accélération de la vitesse de travail, amélioration de la qualité du travail, etc.) : « *Afin d'éviter que les gens refusent de changer car ils sont déjà habitués à faire ceci et cela, nous devons les préparer pour ce changement et leur expliquer que ce changement va leur faciliter le travail et l'accélérer. Nous sommes en train d'améliorer la qualité du travail* » (R5 - KS). Également, il faut que les employés aient confiance dans les changements pour qu'ils acceptent de les appliquer.

#### **4.1.1.3. Compétences critiques pour innover**

Selon les répondants, il ne suffit pas d'avoir seulement une compétence critique pour innover. En effet, il y a aussi des conditions qui sont relatives aux qualités des personnes et

d'autres qui correspondent aux politiques et aux pratiques appliquées par l'entreprise. Nous les citons ci-dessous :

### **A. Conditions relatives aux qualités des personnes**

Il convient ici de mettre l'accent sur le fait que les caractères des personnes affectent leur volonté ou leur degré d'innovation, ce que l'on ne peut pas changer : « *Chacun a son caractère. Il y a des gens qui aiment apprendre et évoluer et d'autres qui veulent continuer tels qu'ils sont et ne veulent faire aucun effort* » (D5 - KS). Effectivement, les répondants ont souligné que les éléments essentiels pour promouvoir l'innovation sont les caractères personnels plus que les compétences professionnelles : « *Si la personne, elle-même, a de l'innovation, elle peut innover* » (R2 - KS).

Pour quelques répondants, vouloir c'est pouvoir. En d'autres termes : quand la personne a la volonté de faire, elle réagira en fonction de cette volonté, même si elle n'a pas le pouvoir : « *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 - KS). En plus, la motivation intrinsèque de la personne elle-même affecte son sens de l'innovation d'une façon ou d'une autre : « *Une personne motivée ne peut avoir que des qualités car déjà pour être motivée il faut qu'il y ait beaucoup de qualités dans son caractère et dans son comportement* » (D4 - KS).

Enfin, la loyauté, la fidélité et l'engagement au travail et dans l'entreprise sont des qualités considérées cruciales pour que la personne ait la motivation d'innover dans ce qu'elle fait et pour évoluer là où elle se trouve : « *Je trouve que l'employé doit être très fidèle à son travail* » (R3 - KS). « *Avant tout, il faut être bien engagé et se respecter hiérarchiquement par les subordonnés et les autres employés* » (D2 - KS).

### **B. Conditions relatives aux politiques et aux pratiques appliquées par l'entreprise**

Tout d'abord, la transparence et la bonne communication sont des facteurs indispensables qui ont un impact sur le sentiment d'appartenance de l'employé à son entreprise et qui le motivent à innover dans son travail : « *Le secret de la réussite de toute entreprise est la clarté au niveau de la communication [...]. Il n'y a pas mieux que la transparence dans le travail* » (D.G. - KS). KSARA est bien placé au niveau de la communication interne. En conséquence, les employés sont au courant de presque tout ce qui se passe au niveau de leur

entreprise : « *Quand ils veulent innover, ils nous envoient des mails. C'est la communication interne plutôt et ceux qui n'ont pas de mails seront informés à travers leurs superviseurs* » (R6 - KS).

Ensuite, il faut créer un sens d'engagement et d'implication et agir sur les sentiments de sécurité et d'appartenance des employés : « *L'implication de l'employé avec l'introduction de tout ce qui est nouveau* » (R7 - KS). À ce titre, KSARA insiste sur l'importance de l'ambiance familiale qui y règne et qui distingue sa culture de celles des autres entreprises. Grâce à cette ambiance, le taux de roulement est bas au niveau des employés : « *Ce qui caractérise KSARA, c'est l'ambiance familiale où il y a un attachement très solide entre les responsables, les propriétaires et le personnel. Il est rare que quelqu'un démissionne de KSARA [...]. C'est le fait de leur faire sentir à l'aise et en sécurité* » (D2 - KS). Le développement du relationnel au travail crée donc une bonne ambiance et facilite l'engagement personnel en même temps : « *Créer une atmosphère favorable, au sein de l'entreprise, encourage l'innovation* » (R7 - KS).

Dans le même sens, nous retenons que l'entreprise peut agir sur la motivation intrinsèque de la personne pour qu'elle soit innovatrice. Cette motivation peut affecter positivement le degré d'engagement de la personne dans l'entreprise ainsi que son investissement dans son développement : « *Si tu travailles sur la motivation, la formation et les compétences, l'employé va sentir qu'il est en train de se développer aux niveaux personnel et professionnel. Il va aimer rester à KSARA et s'y engager. Ensuite, l'entreprise va profiter de ce développement* » (D1 - KS). Aussi, il faut incarner la culture de l'innovation dans la mentalité des employés afin qu'ils soient innovants et les encourager à l'être en même temps : « *Créer cette ambiance de créativité [...]. Je pense que l'innovation doit faire partie de la culture de l'entreprise* » (D1 - KS). Il faut motiver les gens à avoir des idées innovatrices au sein de l'entreprise : « *Récemment, ils ont ouvert la porte pour accueillir les employés qui veulent donner des idées innovatrices qui améliorent le travail* » (R3 - KS).

En outre, être toujours à l'écoute de ses employés et leur montrer de la reconnaissance les encouragent à s'exprimer librement et à donner de nouvelles idées : « *La personne sera contente tout en sachant qu'il y a quelqu'un qui l'écoute et que ses opinions sont reconnues* » (R7 - KS). Il faut alors être reconnaissant envers ceux qui font un bon travail afin de les encourager à exceller : « *Il faut féliciter ceux qui font un bon boulot* » (D.G. - KS). Enfin, le fait d'avoir les Indicateurs Clés de Performance (ICP) motivent les employés à être innovants



dans leur travail : « *Aujourd'hui, dans toutes les sociétés, il y a ce que l'on appelle les Indicateurs Clés de performance. Ainsi, il faut surveiller les personnes selon leur performance* » (D6 - KS).

D'ailleurs, en demandant aux répondants de KSARA de nous identifier les compétences critiques qui favorisent leur sens de l'innovation au travail, nous avons eu les réponses que nous détaillons dans le tableau suivant par typologie et par niveau avec les *verbatim* relatifs à chacune parmi elles (Tableau 32) :

**Tableau 32 : Les compétences critiques pour innover chez KSARA**

Typologie de la compétence	Niveau de la compétence	Nom de la compétence	Verbatims
Compétences techniques <i>hard skills</i>	Compétences environnementales et inter-organisationnelles	Connaissances du marché	Il faut être connecté au monde extérieur et être toujours au courant des nouveautés technologiques, en communication, etc. : « <i>Il ne faut pas être toujours renfermé entre 4 murs et faire tout le temps des choses rythmées</i> » (D2 - KS). « <i>Nous partageons au niveau de la filière, mais pas nos secrets</i> » (D1 - KS). Il faut avoir les connaissances du marché et être curieux afin de savoir ce qui se passe aux alentours, comparer, puis innover : « <i>Pour innover, il faut bien connaître la matière de un, et de deux, avoir la curiosité</i> » (D4 - KS).
	Compétences relationnelles et humaines <i>soft skills</i>	Compétences individuelles	Connaissances techniques
Polyvalence			Être polyvalent est important pour innover au travail. Cette caractéristique se traduit par le fait de finir le travail et passer à un autre dans un court laps de temps et avec efficacité : « <i>Finir le travail qui m'est demandé dans un temps précis pour pouvoir passer à autre chose</i> » (R3 - KS).
Proactivité		La proactivité génère de nouvelles idées chez l'individu. C'est une compétence critique non seulement pour être innovant au travail, mais dans la vie également : « <i>Il faut présenter de la proactivité</i> » (D1 - KS).	
Prise d'initiative		La prise d'initiative favorise l'innovation au sein de l'entreprise : « <i>La prise d'initiative est nécessaire pour l'innovation de l'entreprise : Elle peut émerger à travers la création d'une atmosphère favorable au travail</i> » (R7 - KS).	
Autonomie au travail		Il faut donner la liberté à l'employé dans l'exécution de ses tâches pour qu'il ait la possibilité d'innover : « <i>Avoir plus de liberté dans les tâches exécutées. Quand tu donnes une idée innovatrice, tu dois avoir la liberté de l'exécuter puisque c'est ton idée, tu as déjà pensé à tout ce qui la concerne et tu as tous les processus en tête</i> » (R4 - KS).	
Planification et organisation		Avoir un sens de planification et d'organisation au travail favorise l'innovation chez les employés : « <i>J'ai un programme pour mon travail quotidien et je me prépare à l'avance</i> » (R2 - KS). « <i>Nous demandons un planning à l'avance si jamais nous voulions lancer quelque chose l'année prochaine</i> » (D.G. - KS).	
Créativité		Selon les répondants, la créativité est une compétence nécessaire pour stimuler l'innovation chez l'individu que ce soit dans son travail ou même dans sa vie au quotidien : « <i>Pour moi, la créativité est essentielle pour créer les idées innovatrices</i> » (R7 - KS).	
Communication		Être un bon communicateur aide la personne à innover et à promouvoir dans ce qu'elle fait : « <i>La communication est essentielle pour innover</i> » (R1 - KS).	
Prise de décision		Le fait d'encourager les gens à prendre des décisions dans leur travail développe leur confiance en soi et leur donne la possibilité de proposer de nouvelles idées librement : « <i>Il faut croire en la décision des gens et des équipes et il faut donner ce pouvoir de décider, chacun dans son échelle à condition qu'il y ait cet échange de décisions</i> » (D.G. - KS).	

	Compétences collectives et organisationnelles	Travail d'équipe	Le travail d'équipe peut enrichir les idées à travers les échanges qui pourraient avoir lieu entre les membres d'une équipe : « <i>Pour nous, nous nous réunissons en équipe et chacun peut donner des idées</i> » (R6 - KS). « <i>La collaboration entre les individus est un must chez KSARA</i> » (R7 - KS).
		Gestion des problèmes	Afin de pouvoir bien se comporter avec l'innovation, il faut maîtriser la résolution de problèmes : « <i>Il faut savoir résoudre les problèmes qui peuvent naître afin de pouvoir accepter tout changement et ce qu'il peut avoir comme conséquences</i> » (D2 - KS).

#### **4.1.1.4. Les pratiques de GRH au service du management des compétences pour innover**

Afin de manager les résolutions de ses employés, KSARA veille au développement des compétences de ces derniers. Dans ce but, le château favorise le partage des connaissances qui stimule le niveau de l'innovation entre ses employés et dans ce secteur-même : « *Nous essayons de travailler ensemble, nous créons même des opportunités pour que les petites entreprises participent aux foires internationales et pour qu'elles aient des stands pour proposer leurs produits [...]. Puisque notre PDG est maintenant le président de l'UVL, donc il encourage le partage de toutes les technologies* » (D1 - KS). Ce partage de connaissances se fait automatiquement entre ceux qui participent à une formation et leurs collègues : « *Quand je fais un séminaire et que je trouve qu'il y a une information qui pourrait être utile à mon équipe et que j'ai retenue, je la leur transmets* » (R6 - KS). Aussi, ce partage se fait entre les directeurs des départements et leurs subordonnés : « *Sur le plan technique, je leur transmets les connaissances que j'ai en matière de vin* » (D3 - KS).

En appliquant la politique de la porte ouverte, les directeurs des départements et les superviseurs apportent le support nécessaire à leurs subordonnés afin de mieux manager leurs compétences : « *Notre directeur adopte la politique de la porte ouverte [...], il me fournit tout le support nécessaire à cet égard en m'enseignant et en me guidant* » (R5 - KS). Ils se tiennent ainsi en permanence à l'écoute de leurs subordonnés pour les motiver continuellement dans leurs projets et pour recueillir un profit plus tard : « *Les directeurs des départements sont toujours à l'écoute de leurs subordonnés* » (D3 - KS). Cette politique de porte ouverte se fait aussi dans le but de manager leurs compétences pour qu'ils soient capables de prendre des décisions tout en gardant à l'esprit que le respect est primordial entre tous les membres de l'équipe : « *Il faut respecter l'autre, être à son écoute et encourager ceux qui prennent des décisions* » (D.G. - KS).

En général, la plupart des employés expriment une pensée positive sur la politique de management des compétences adoptée. Ils affirment qu'elle est bien établie : chacun occupe bien son poste et accomplit correctement ses tâches. Par contre, ils critiquent le système d'évaluation actuel. Selon eux, il pourrait être révisé pour qu'il soit plus équitable avec tout le monde : « *L'employé qui prend l'initiative d'exécuter des tâches en plus de celles qui lui sont demandées est reconnu également à celui qui fait juste le travail demandé* » (R3 - KS). D'ailleurs, l'entreprise développe, en ce moment, ses outils d'évaluation des compétences :

« *Nous sommes en train de trouver des moyens pour développer ces outils* » (D4 - KS). Pour ce faire, KSARA coopère présentement avec une consultante externe : « *Nous sommes en train de travailler avec une consultante externe pour revoir tous les processus et ça touche directement les RH* » (D5 - KS). Alors, il faut communiquer à l'avance à l'employé la liste des critères d'évaluation selon lesquels il sera évalué. Le fait d'être au courant des critères d'évaluation l'aidera à s'améliorer, sachant à l'avance ce qu'il doit développer en lui. Afin d'implémenter la politique de management des compétences que nous venons de détailler ci-dessus, KSARA a recours à la mise en place de certaines pratiques de GRH qui découlent de celles des fonctions traditionnelles des RH. Tout d'abord, nous débutons par le recrutement et les étapes qui y sont reliées. Ensuite, nous traitons les évaluations puisqu'elles déterminent les besoins du personnel en matière de formations/apprentissage organisationnel, le type de rémunération à adopter et la manière par laquelle les carrières seront gérées. Enfin, nous discutons la délégation des tâches et le *coaching*, la gestion des problèmes liés au travail et l'amélioration des conditions du travail. Pour leur part, les directeurs des départements assurent que le taux de roulement à KSARA reste réduit grâce aux pratiques de GRH mises en place au sein de l'entreprise. Nous explicitons ces pratiques, ci-dessous, avec les *verbatim* qui y sont relatifs :

#### **A. Le recrutement**

KSARA est vigilant durant le processus du recrutement. En effet, l'entreprise prend le temps de bien analyser les profils des nouvelles recrues. Le château veille à choisir des personnes qui ont des compétences en adéquation avec les besoins des postes vacants chez lui : « *L'innovation en elle-même ne se trouve pas chez tout le monde, pareil pour la créativité. Il revient à l'entreprise et à la direction de procéder pour la sélection de la bonne personne pour occuper la bonne place* » (D6 - KS). Chacun de ses employés est donc sélectionné en fonction de ses qualifications qui doivent correspondre au profil du poste exigé. D'ailleurs, KSARA est bien placé à ce niveau et procède selon des procédures bien déterminées en matière de recrutement : « *Il y a l'accès facile aux cv avec l'internet et avec le recrutement en ligne. Je peux avoir une centaine de candidats si j'utilise le LinkedIn sans passer par les agences de recrutement* » (D1 - KS). KSARA est une ancienne entreprise qui n'a jamais eu aucun problème à trouver les compétences requises pour un poste donné. Son problème résidait plutôt au niveau des expériences requises, car la plupart des candidats n'ont pas l'expérience précise de ses types de produits : « *Il faut toujours mettre à jour leurs connaissances, leurs savoirs et leurs savoir-faire pour les adapter à la situation de KSARA* » (D1 - KS).

À ce titre, l'orientation et l'intégration jouent un rôle important puisqu'elles permettent aux nouvelles recrues de mieux s'intégrer dans l'entreprise et de découvrir ses différentes activités : « *Il faut suivre une formation pour s'intégrer dans l'entreprise, pour apprendre ses produits, etc. [...]. C'est l'orientation et puis l'amélioration du comportement dans le cadre du travail* » (D1 - KS). Ce sont les deux étapes les plus importantes pour tout recrutement puisqu'elles permettent à la recrue de mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise et lui offrent la possibilité d'être autonome plus tard dans ses tâches quotidiennes. Nous remarquons que cette autonomie était citée ci-dessus parmi les compétences favorisant l'innovation au sein de KSARA. En général, les *soft skills*, qui sont importantes pour accéder à un emploi, pour assumer un poste avec succès et pour évoluer dans la carrière, sont peu développés dans les cursus de formations des institutions universitaires au Liban. Il faudrait également orienter davantage les étudiants libanais vers la pratique et vers le marché du travail : « *Le problème dans nos universités est qu'il n'y a pas de formations pratiques* » (D6 - KS). De plus, l'œnologie est une formation qui manque aux universités et aux institutions du Liban : raison pour laquelle KSARA a toujours recours à des consultants de l'étranger pour améliorer les compétences de ses employés œuvrant dans ce département.

## **B. Les évaluations**

Le système d'évaluation des compétences est mis en place chez KSARA. Pour ce faire, chaque superviseur est amené à effectuer une évaluation annuelle pour chacun de ses subordonnés : « *Il revient à chaque directeur de département de faire l'évaluation de ses subordonnés pour différencier celui qui est compétent de celui qui ne l'est pas afin qu'il travaille sur lui-même* » (D6 - KS). Ainsi, les évaluations au sein de KSARA sont de deux types : quantitatives et qualitatives ; chacune d'elles vise un objectif différent : « *Il y a deux types d'évaluation : « quantitative - off the job » qui vise à mesurer l'objectif réalisé et « qualitative - on the job » qui vise plutôt le comportement de l'employé et son attitude [...]. Chaque employé doit avoir un feedback de son directeur pour savoir quelles sont les compétences à améliorer pour l'avenir* » (D.G. - KS). Alors, une fois la performance du subordonné est évaluée, il connaîtra les compétences qu'il doit améliorer en lui. Aussi, l'entreprise connaîtra les besoins de ce dernier en matière de formations et pourra l'orienter par la suite.

Ces évaluations contribuent au management des compétences des employés et à l'innovation de l'entreprise, en même temps. Ainsi, cette identification des compétences à

améliorer sera bénéfique pour les deux parties. En premier temps, le subordonné va améliorer ses compétences, sera capable de mieux répondre aux exigences du travail, essayera de mettre en œuvre ce qu'il a appris et sera innovant si la situation le nécessite. En second temps, l'entreprise en tirera profit car elle pourra atteindre ses objectifs, sera plus performante et innovante ; ce qui aura un impact positif sur son degré de compétitivité dans le marché : « *Les évaluations peuvent avoir lieu pour que l'employé se sente motivé pour innover* » (R1 - KS).

Il ne faut jamais oublier que les salariés sont rémunérés en contrepartie de leur travail et de leur performance. Par conséquent, les évaluations aident l'entreprise à savoir comment récompenser les efforts supplémentaires de ses employés en matière de primes et autres. Aussi, une fois que les salariés sont évalués, la gestion de leurs carrières sera un sujet à mettre en œuvre pour : cibler celui qui a du potentiel et savoir comment l'entreprise peut l'aider à promouvoir et réaliser ses objectifs et ceux de l'entreprise. Nous passons, dans ce qui suit, à trois autres pratiques de GRH que KSARA adopte dans le but du management des compétences de ses employés : « les formations/apprentissage organisationnel », « la rémunération » et « la gestion des carrières ».

### **C. Les formations et l'apprentissage organisationnel**

Dans son adoption d'une politique d'apprentissage organisationnel, KSARA fait monter les compétences qui manquent à ses subordonnés (exploration) : « *Les formations sont une fenêtre pour acquérir de nouvelles connaissances* » (D4 - KS). Ces formations se font aussi dans le but de développer les compétences qui existent déjà chez ses subordonnés (exploitation) : « *L'élargissement des connaissances que les employés détiennent* » (D3 - KS). Il nous semble important de noter que l'apprentissage établi à travers les formations ne s'arrête pas et se fait de façon continue au sein de KSARA : « *L'entreprise peut t'apprendre pendant toute ta vie* » (R6 - KS).

Pour ce faire, KSARA élabore, chaque année, un programme de formations à mettre en place : « *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 - KS). Ainsi, ce programme doit être bien adapté aux besoins de chaque employé et à son poste. Aussi, les employés ont parfois la possibilité de choisir eux-mêmes les sujets qui leur importent : « *Je prépare, dès maintenant, un programme concernant les séminaires professionnels auxquels je souhaite participer. Ce sont des séminaires externes que je choisis* ».

*moi-même* » (R1 - KS). À ce titre, le formateur collabore avec la Directrice des RH afin de remédier aux lacunes que présentent les employés à KSARA.

Nous faisons ici la distinction entre plusieurs types de formations et les compétences visées à travers chacune d'elles que nous présentons dans le tableau suivant (Tableau 33).



**Tableau 33 : Les formations et les compétences visées chez KSARA**

Type de formations	Typologie de la compétence	Nom de la compétence	Niveau de la compétence et verbatims
Formations techniques	Compétences techniques <i>hard skills</i>	Connaissances techniques ( <i>Excel, Power Point, comptabilité, etc.</i> )	<b>Compétences individuelles</b>
			Ces formations développent les connaissances techniques de la personne et améliorent sa performance technique selon chaque poste et chaque fonction : « <i>Ça affecte certainement la performance de la personne dans son travail</i> » (D2 - KS).
Formations interpersonnelles/ apprentissage organisationnel	Compétences relationnelles et humaines <i>soft skills</i>	Connaissances du marché	<b>Compétences environnementales et inter-organisationnelles</b>
			À travers l'échange avec l'extérieur et le partage d'informations, les connaissances du marché et les nouvelles idées peuvent s'accroître : « <i>C'est une opportunité pour voir ce qui se passe ailleurs et pour partager les idées</i> » (D1 - KS). Ces formations sont également organisées dans le but de manager les compétences liées à l'ouverture d'esprit et l'échange avec l'extérieur : « <i>C'est un espace de liberté et d'un énorme échange d'idées</i> » (D4 - KS).
	Communication	Ces formations renforcent la communication non seulement entre les employés appartenant à un même département, mais aussi entre ceux qui appartiennent à d'autres départements : « <i>À travers ces formations, nous pouvons rencontrer les autres employés [...]. Cela renforce la communication entre tous les départements dans l'entreprise</i> » (R7 - KS). « <i>Cela améliore la communication entre les employés eux-mêmes et avec leurs directeurs</i> » (R6 - KS). La communication est aussi une compétence essentielle dans la vie quotidienne des personnes. Nous remarquons donc un développement au niveau personnel ainsi qu'au niveau professionnel à ce sujet : « <i>C'est tellement efficace pour la manière d'interaction avec les autres</i> » (R1 - KS).	
	Gestion du temps	Ce type de formations agit sur les compétences liées à la gestion du temps puisqu'elles réduisent le temps consacré aux tâches à faire : « <i>Cela économise du temps. J'ai fait beaucoup de progrès à ce sujet</i> » (R1 - KS). Selon nous, cette réduction de temps a un impact positif sur le degré de polyvalence et sur le sens de planification et d'organisation des employés.	
	Créativité	Les formations interpersonnelles créent une ambiance de créativité, compétence identifiée comme critique pour l'innovation : « <i>Cela aide au développement de la créativité et de l'innovation</i> » (D5 - KS).	
	Leadership	Ces formations développent les compétences des employés en leadership : « <i>Les formations en leadership ont un effet sur la vie personnelle. Nous pouvons alors les appliquer tant au travail qu'à la maison</i> » (D6 - KS).	
		<b>Compétences collectives et organisationnelles</b>	
	Travail d'équipe	Ces formations visent les compétences collectives qui concernent le travail d'équipe : une compétence étant considérée critique pour la promotion de l'innovation : « <i>Ça soude les équipes</i> » (D4 - KS).	
	Gestion des conflits et des problèmes	Ces formations renforcent les compétences liées à la gestion des conflits entre les employés tout en leur offrant les outils nécessaires et leur permettant de se parler librement lors et après les formations : « <i>Parfois, plusieurs conflits entre les personnes seront résolus entre ces personnes, ce jour même, car elles seront assises ensemble, l'une en face de l'autre et le formateur les aide à se libérer et à parler ouvertement</i> » (R5 - KS). « <i>Développer une aptitude à la résolution de problèmes et des conflits</i> » (D5 - KS).	

En général, les formations interpersonnelles visent plutôt les personnalités des employés en milieu de travail. Outre cela, elles ont un effet double sur l'employé dans son travail et dans sa vie quotidienne : « *Ça a aussi un effet sur la vie personnelle [...]. Pour savoir comment traiter les autres et comment voir les choses* » (R6 - KS). En plus, elles créent un climat favorable au travail et visent à mieux se connaître soi-même : « *Nous remarquons une amélioration au niveau du comportement* » (D1 - KS). Ainsi, elles aident les employés à exprimer, entre autres, leurs difficultés interpersonnelles, à mieux se comporter les uns envers les autres et à résoudre les conflits qui pourraient avoir lieu entre eux-mêmes parfois : « *Les séminaires constituent une porte pour recevoir les plaintes des employés et en même temps pour voir ce qui les gêne dans leur travail* » (R3 - KS).

En plus, ces formations aident l'employé à améliorer sa confiance en soi dans les tâches qu'il accomplit et à mieux contrôler ses émotions au quotidien : « *Comment contrôler mes émotions [...]. Ma confiance en moi s'est améliorée, ce qui m'a beaucoup aidé dans le travail d'équipes et dans le leadership* » (R6 - KS).

Il nous semble important de noter que, face aux formations que nous venons de citer précédemment, deux réactions contradictoires sont remarquées parmi les employés : la résistance et la participation.

Selon les répondants, la résistance des employés pourrait avoir lieu face à chaque changement et ce, à tous les niveaux (subordonnés et directeurs des départements) par manque de temps, de flexibilité, de volonté et par peur du changement qui peut les déstabiliser : « *Parfois, il y a une hésitation de la part des employés à participer aux formations* » (D3 - KS). « *Il y a des gens qui sont renfermés et qui préfèrent rester dans leur zone de confort* » (D4 - KS). Le temps consacré à ces formations et le fait que leurs subordonnés ne soient pas en mesure de continuer leur travail normalement rendent les directeurs des départements inquiets : « *Il y a une résistance au niveau des directeurs des départements quand il y a plusieurs formations. Ils pensent que c'est une perte de temps puisque leur subordonné va laisser son travail pour aller suivre une formation* » (D1 - KS).

En plus, nous nous apercevons que certaines personnes ne tirent pas profit des formations auxquelles elles participent car elles ne sont pas ambitieuses : « *Il y a des gens qui aiment y participer et d'autres non, des gens qui en profitent et d'autres non. Tout dépend de la personne, elle-même. Il y a des gens qui, selon leurs postes, n'ont pas l'ambition d'avoir des*

*promotions* » (R6 - KS). En revanche, il y a des employés qui aiment y participer à des fins d'apprentissage pour mieux se connaître et pour s'améliorer au travail : « *J'aime participer aux formations pour apprendre et me connaître* » (R2 - KS).

Pour le suivi effectué après chaque formation, la directrice des RH et le directeur du département se réfèrent au rapport fourni par le formateur dans le but d'améliorer les compétences des subordonnés qui ont participé à une formation : « *Le formateur prépare un rapport pour chaque personne et il nous le donne [...]. Il le donne aussi à la directrice des RH qui, à son tour, va le partager avec mon directeur. Mon directeur m'appelle après chaque formation pour me dire les pour et les contre et pour avoir mon avis en même temps* » (R6 - KS). Par ailleurs, le directeur du département rencontre ses subordonnés, lors de chaque formation, afin d'analyser ensemble les suggestions et puis mettre un plan de développement des compétences : « *Nous suivons les suggestions et les points à prendre en considération* » (D4 - KS).

Quelques répondants trouvent que le suivi pourra être fait d'une meilleure façon que celle que l'entreprise applique actuellement : « *Ça pourra être mieux. Nous le faisons durant chaque formation où nous parlons à propos de la formation précédente [...]. C'est une manière de renforcer les connaissances et de faire un petit rappel aux gens* » (D3 - KS). Subséquemment, le suivi après les formations fait aussi partie intégrante des évaluations annuelles qui permettent de savoir si l'employé a tiré profit des formations qu'il a suivies tout au long de l'année. « *À titre d'exemple, ils voient si la formation en communication qu'un employé a suivie pendant cette année lui a été bénéfique dans son travail. De là, ils savent s'il a profité ou non et s'il a amélioré sa technique ou non* » (R3 - KS).

#### **D. La rémunération**

Parmi ses pratiques adoptées en matière de GRH, KSARA agit sur la motivation extrinsèque de ses employés, ce qui les incite à s'engager encore plus dans l'entreprise et à se développer eux-mêmes et à développer par la suite leur travail. Ainsi, nous parlons de la rémunération que KSARA offre à ses employés : « *Ce qui motive l'employé de plus c'est l'argent* » (D.G. - KS). En conséquence, KSARA valorise bien les efforts de ses employés. Cette qualité se traduit en matière de rémunération mensuelle, d'un côté : « *KSARA est une entreprise très généreuse avec ses employés et qui rémunère bien les efforts des gens* » (D4 - KS). De l'autre côté, KSARA offre à ses employés des bonus annuels qui sont calculés en fonction de leurs activités : « *Je les motive, je leur dis si vous faites un certain chiffre d'affaires*

*vous aurez un bonus* » (D5 - KS). Pour les répondants, un système de rémunération bien établi constitue un levier important pour encourager les employés à s'impliquer dans leur travail et dans l'entreprise. De ce fait, ils seront motivés à se développer et en conséquence à développer leurs compétences. Ainsi, un système de rémunération leur permet de financer le développement/l'acquisition des compétences qui leur permettent d'être innovants.

### **E. La gestion des carrières**

Pour tout ce qui est plan de carrière, KSARA travaille sur la gestion des carrières de ses employés et surtout sur ceux que l'entreprise identifie comme ayant du potentiel pour progresser avec elle. Subséquemment, KSARA leur propose certains outils internes tout en leur accordant la possibilité de suivre des formations ailleurs et leur déléguant de nouvelles tâches au travail, etc. : « *Quand nous travaillons sur les plans de carrières de certains employés, nous les envoyons parfois à l'université afin de suivre des formations* » (D1 - KS). À cet égard, KSARA adopte un système de promotion bien établi afin de motiver les employés ambitieux qui souhaitent monter les échelons du succès au sein du château : « *Concernant les plans de carrières, si je me prends comme exemple, j'ai commencé comme stagiaire et là j'occupe une autre position [...]. Quand ils trouvent que tu peux et que tu as le potentiel de donner plus, ils te délèguent plus de tâches avec les responsabilités qui vont avec* » (R5 - KS).

C'est à travers ce système de gestion des carrières que KSARA prend en considération la volonté de ses salariés, essaie de les fidéliser et d'attirer les candidats qui ont du potentiel. De ce fait, le château pourra accroître sa performance par le management des compétences qu'il est en train de mettre en place. En discutant de la gestion des carrières, nous ne pouvons pas mettre de côté la pratique de GRH qui est en fait une partie intégrante de la « délégation des tâches » et du « *coaching* ».

### **F. La délégation des tâches et le *coaching***

Chez KSARA, la délégation des tâches se fait avec une autorité relative pour que chaque employé parvienne à prendre des décisions reliées à son niveau de responsabilités. En fait, la délégation nécessite un savoir-faire de la part de la personne qui la fait afin d'engager les personnes dans des tâches qui les motivent et qu'elles souhaitent réaliser avec succès : « *Un directeur doit savoir déléguer, mais il faut qu'il le fasse avec un suivi* » (D.G. - KS). Cette délégation améliore la confiance des employés en eux-mêmes, insuffle le dynamisme et les aide à résoudre les problèmes qu'ils peuvent rencontrer dans l'exécution de leur travail. Alors, la délégation des tâches affecte positivement l'efficacité des responsables et des superviseurs

(ceux qui délèguent) et l'efficacité des équipes de travail. Toutefois, il ne faut pas oublier qu'en déléguant les tâches, il faut donner une marge de liberté à la personne concernée afin qu'elle soit autonome dans son travail. De cette façon, la personne va apprendre comment faire et comment mettre à la disposition de l'entreprise son expérience et ses compétences. Elle peut aussi essayer de nouvelles méthodes qui la mènent à être innovante dans ce qu'elle fait.

Pour ce type de pratiques, nous trouvons que le *coaching* adopté par chaque directeur de département avec ses subordonnés répond spécifiquement à leurs besoins : « *Personnellement, je compte travailler avec chacun de mes subordonnés, de façon individuelle, afin d'améliorer le travail qu'il est en train de faire. C'est le direct coaching* » (D2 - KS). D'ailleurs, les répondants ont insisté sur l'impact positif qu'a le *coaching* direct du directeur du département/superviseur sur l'acquisition de nouvelles compétences chez ses subordonnés aussi bien que sur le développement de celles qu'ils détiennent déjà. Alors, chaque directeur de département se doit d'organiser de temps à autre des formations, en interne, spécifiques à son équipe dans le but d'améliorer la compétence manquante chez ses subordonnés : « *J'ai trois ingénieurs agro qui sont sur les vignobles [...]. C'est moi-même qui les ai formés et après je les ai envoyés en France pour faire des stages et pour suivre des conférences* » (O - KS).

Toujours dans le domaine des pratiques de GRH, nous trouvons celles concernant « la gestion des problèmes liés au travail » et « l'amélioration des conditions du travail » intéressantes à être évoquées.

### **G. La gestion des problèmes liés au travail**

KSARA fournit à ses employés tous les outils nécessaires qui peuvent les aider à gérer les problèmes liés au travail. Aussi, les directeurs des départements et les superviseurs sont toujours à l'écoute de leurs subordonnés en leur apportant en cas de besoin tout leur soutien dans la résolution de ce type de problèmes : « *La plupart du temps, je vais essayer, mais il y a parfois des problèmes que même si je peux résoudre je dois informer mon directeur* » (R1 - KS). Alors, le subordonné essaie de résoudre le problème, lui-même, d'abord, et s'il n'arrive pas à le résoudre seul, il peut avoir recours à son superviseur pour qu'il l'assiste et pour qu'il l'oriente : « *J'essaie tout mon possible de résoudre le problème moi-même. Si jamais, je n'arrive pas à le faire, j'aurai recours à mon directeur et nous essaierons de le résoudre ensemble* » (R2 - KS).

Par conséquent, le subordonné va apprendre non seulement à gérer seul les problèmes liés au travail, mais aussi à essayer plusieurs méthodes et à choisir la méthode qui lui paraît la plus convenable. De ce fait, il sera parfois dans l'obligation d'innover afin de trouver le bon chemin. Durant toutes ces étapes, il va développer ses compétences ou acquérir de nouvelles compétences relatives à la gestion de ces problèmes.

#### **H. L'amélioration des conditions du travail**

Il est important pour KSARA d'avoir les rétroactions de ses employés afin de savoir ce qu'il faut améliorer dans son entreprise et de faire de son mieux pour offrir ce dont ils ont besoin dans la mesure du possible : *« À la fin de chaque année, ils nous donnent une fiche d'évaluation que nous devons remplir. C'est une sorte d'auto-évaluation pour l'entreprise où nous pouvons mentionner ce que nous aimons y améliorer et ce qui nous gêne et puis le tout sera envoyé chez le DRH »* (R7 - KS). Par ailleurs, les conditions de travail ont un fort impact sur la motivation d'un individu et affectent par la suite sa performance au travail. Ainsi, une fois que l'individu se trouve dans un endroit où les conditions de travail sont bien respectées, il sera plus à l'aise et plus motivé à s'y investir, à se développer et à améliorer ses performances quotidiennes.

Nous citons l'innovation technologique parmi les conditions de travail qui doivent être prises en considération dans les entreprises qui souhaitent innover et KSARA veille à ce que cette condition soit appliquée dans les moyens technologiques qu'il adopte et qu'il met à la disposition de ses employés. De ce fait, l'entreprise mettra à la disposition de ses collaborateurs les moyens nécessaires qui leur permettent d'être au courant de tout ce qui se passe autour d'eux. Grâce à cette procédure, ils seront en mesure de chercher et d'adopter de nouvelles méthodes au travail. C'est un volet à ne pas négliger pour les entreprises qui cherchent à être innovantes sur le marché.

Après avoir détaillé la politique de management des compétences et les pratiques de GRH que KSARA met en place pour innover, nous récapitulons ci-dessous l'ensemble de ces pratiques ainsi que leurs effets sur le management des compétences avec les compétences visées (Tableau 34).

**Tableau 34 : Les pratiques de GRH en lien avec le management des compétences et les compétences visées pour innover chez KSARA**

Types de pratiques de GRH	Management des compétences et compétences visées
Recrutement (orientation et intégration)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trouver les compétences en adéquation avec le profil recherché.</li> <li>- Développer l'autonomie chez les nouvelles recrues.</li> </ul>
Évaluations (annuelles)	Identifier les compétences à améliorer chez les employés et savoir comment récompenser leurs efforts.
Formations (techniques et interpersonnelles) & Apprentissage organisationnel (échange avec l'extérieur et partage d'idées)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer les:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• compétences individuelles : les connaissances techniques (<i>hard skills</i>) et la communication, la gestion du temps, la créativité et le leadership (<i>soft skills</i>) ;</li> <li>• compétences collectives et organisationnelles : le travail d'équipe et la gestion des conflits et des problèmes (<i>soft skills</i>) ;</li> <li>• compétences environnementales et inter-organisationnelles : les connaissances du marché (<i>hard skills</i>).</li> </ul> </li> <li>- Aider les employés à améliorer leur confiance en eux-mêmes et à mieux contrôler leurs émotions.</li> </ul>
Rémunération (salaires, primes et autres)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agir sur la motivation extrinsèque des employés pour :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• un meilleur engagement dans l'entreprise et un meilleur développement d'eux-mêmes ;</li> <li>• le développement de leur travail.</li> </ul> </li> </ul>
Gestion des carrières (promotion)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les employés qui ont du potentiel et les aider à progresser dans l'entreprise.</li> <li>- Fidéliser et attirer les candidats qui ont du potentiel.</li> </ul>
Délégation des tâches et <i>coaching</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer le niveau de prise de décisions chez les employés qui seront dans l'obligation d'avoir le savoir-faire dans des tâches qui les motivent et qu'ils souhaitent réaliser avec succès (prise de décisions et savoir-faire).</li> <li>- Améliorer la confiance des employés en eux-mêmes, insuffler le dynamisme et les aider à résoudre les problèmes rencontrés dans l'exécution de leur travail (résolution des problèmes).</li> </ul>
Gestion des problèmes liés au travail	Inciter les employés à essayer plusieurs méthodes et à choisir parmi celles-ci la plus convenable, ce qui les pousse à innover afin de trouver le bon chemin.
Amélioration des conditions du travail	Avoir des conditions de travail bien respectées et développées où les employés seront plus à l'aise et plus motivés pour s'investir dans l'entreprise, pour se développer et pour améliorer leur travail.

### Conclusion des résultats issus du cas Château KSARA

En conclusion, nous retenons que Château KSARA fut le premier domaine vitivinicole au Liban, et par ce fait, le plus ancien. C'est à travers son slogan « *Tradition, noblesse, modernité* », que le château souligne à la fois la modernité et la tradition qui sont des concepts intéressants à KSARA. Actuellement, ce château est détenu par 4 actionnaires libanais qui veillent à ce que le climat qui y règne soit familial et que le travail d'équipe soit bien respecté. En plus, KSARA travaille toujours sur le développement du relationnel de son personnel afin de créer une bonne atmosphère au travail et un sens d'implication chez ses employés. D'ailleurs, il existe une culture d'appartenance et de solidarité bien ancrée chez ses employés.

KSARA cherche constamment de nouveaux marchés sur le plan international. Il possède déjà une partie importante du marché local (40% à 45%). Subséquemment, le château investit beaucoup dans les projets d'innovation afin de suivre les nouveautés du monde du vin et mieux répondre aux demandes de sa clientèle. À ce titre, KSARA fait des innovations sous plusieurs formes : modes de gestion, manières de distribution, services, techniques, procédures, produits, etc. L'innovation chez KSARA est équivalente à la créativité sur laquelle il faut s'attarder avant de décider d'innover vu le risque qui pourrait avoir lieu parfois. D'ailleurs, la politique d'innovation est ancrée dans sa culture et KSARA encourage tout le monde à donner de nouvelles idées qui seront discutées au niveau de son comité exécutif lors de ses réunions avec le conseil d'administration. Ce comité est constitué de tous les directeurs des départements et se charge de tous les projets d'innovation puisqu'il n'existe pas de département de R&D au sein du château dans un sens formel.

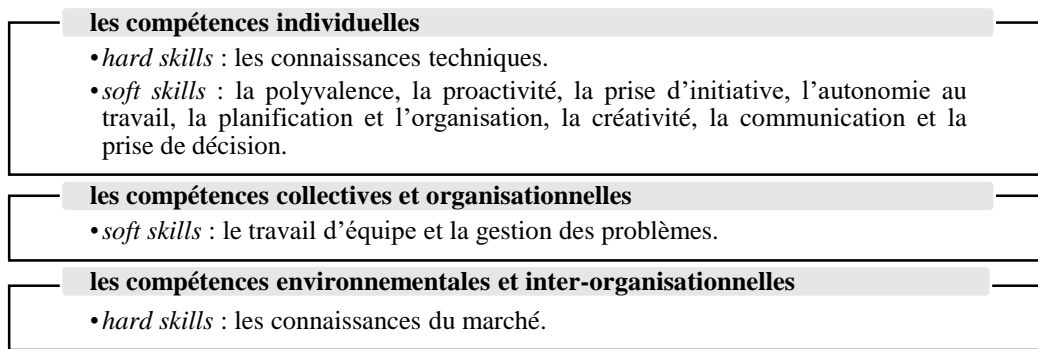
En conséquence, cette structure multidisciplinaire va permettre un échange de connaissances entre les différents départements favorisant ainsi le développement de nouveaux produits, services et manières de travail. Dans ce sens, le château insiste sur l'importance des échanges entre ses employés eux-mêmes et avec l'extérieur et trouve que ces échanges supportent les projets d'innovation pour deux raisons. Premièrement, ils encouragent les employés à faire des comparaisons avec les autres entreprises appartenant au secteur et deuxièmement ils les incitent à adopter de nouvelles méthodes de gestion, de nouvelles manières de réflexion, etc. Aussi, le changement peut résulter des besoins du marché. Les sources d'innovation chez KSARA se trouvent dans :

- ses abonnements à des magazines, des revues internationales, des newsletters ;
- les informations reçues de la part de ses fournisseurs et les rétroactions de sa clientèle ;
- les réseaux sociaux et ce qui manque à son portefeuille (innovation de produits) ;
- les visites organisées à des expositions et à des foires internationales auxquels il participe et les études organisées par les universités.

Quant aux compétences critiques pour innover, les répondants ont identifié les compétences suivantes que nous classifions par niveau et par typologie dans le schéma ci-dessous (Schéma 6).



## Schéma 6 : Synthèse des compétences critiques pour innover chez Château KSARA



Les répondants ont aussi insisté sur le fait qu'il ne suffit pas d'avoir seulement une compétence critique pour innover, mais il y a aussi des conditions qui sont relatives aux qualités des personnes (le caractère et la volonté de la personne, la motivation intrinsèque, la fidélité, la loyauté et l'engagement au travail et dans l'entreprise) et d'autres qui sont relatives aux politiques et aux pratiques appliquées par les entreprises (garder la transparence et la bonne communication, créer un sens d'engagement et d'implication, développer le relationnel, agir sur la motivation intrinsèque, être toujours à l'écoute des employés, reconnaître leurs efforts, incarner la culture d'innovation et avoir des ICP).

D'ailleurs, pour manager les compétences et pour innover en même temps, KSARA favorise le partage des connaissances entre ses employés et avec l'extérieur et adopte la politique de la porte ouverte pour encourager les nouvelles idées qui peuvent naître de n'importe qui au sein du château. Par conséquent, afin d'implémenter sa politique de management des compétences, le château met en place certaines pratiques de GRH qui découlent de celles des fonctions traditionnelles des RH telles que le recrutement, les évaluations, les formations/apprentissage organisationnel, la rémunération, la gestion des carrières, la délégation des tâches et le *coaching*, la gestion des problèmes liés au travail et l'amélioration des conditions du travail. À ce titre, les directeurs des départements confirment que le taux de roulement des employés reste réduit à KSARA grâce aux pratiques de GRH mises en place au sein de l'entreprise. Après avoir présenté en détails les résultats du château KSARA, nous passons, dans la partie suivante, à la discussion des résultats issus de l'étude du cas de château KEFRAYA.

#### **4.1.2. Résultats issus du cas Château KEFRAYA**

Nous détaillons, ci-dessous, le contexte du château KEFRAYA (4.1.2.1). Puis, nous exposons sa politique d'innovation (4.1.2.2). Ensuite, nous présentons les compétences qui ont été identifiées par les répondants comme critiques pour innover (4.1.2.3). À la fin, nous discutons de son système actuel de management des compétences et les pratiques de GRH qui y sont adoptées (4.1.2.4).

##### **4.1.2.1. Contexte du cas : « un terroir, une âme, un grand vin »**

Depuis des générations, la famille de Bustros est propriétaire d'un vaste domaine agricole dans la vallée du Békaa-Ouest au Liban. En 1979, Château KEFRAYA a commencé à produire son propre vin, avec les raisins issus de son propre vignoble et vinifiés dans sa propre cave. KEFRAYA possède la plus grande cave au Liban en matière de superficie et c'est la seule entreprise du secteur vitivinicole qui a son propre terrain « Kefraya » et qui achète le raisin de sa propre commune. Nous parlons alors de l'AOC dont KEFRAYA est le seul château à en détenir au Liban. KEFRAYA produit un vin de qualité et cherche toujours à ce que le rapport qualité/prix soit accepté par le consommateur. Ce château prône la logique du mieux faire avec ce que la nature lui donne et de pouvoir absorber aussi ses mauvaises surprises.

KEFRAYA vend 70% de sa production au Liban et 30% à l'export dans 40 pays. Sa part du marché libanais se situe entre 24% et 26% tout en ayant la volonté d'aller plus à l'export. KEFRAYA est certifié ISO 9000 et travaille depuis toujours selon des normes françaises, raison pour laquelle son vin possède des spécificités qui ne sont pas présentes chez les autres caves au Liban. KEFRAYA est membre de l'UVL et a une présence marquée dans des expositions et des salons à l'étranger dans le but de suivre les nouveautés mondiales qui ont lieu dans le secteur vitivinicole. Or, KEFRAYA a ses propres produits et n'imité jamais. Quant à ses départements, ils sont distribués sur les sites suivants :

- à **Sin El Fil** se trouvent la Direction Générale, le département commercial qui est en charge des ventes à l'export car les ventes locales et le marketing sont avec un distributeur exclusif « la compagnie FATTAL », le département de qualité, le département de l'administration et des finances qui chapote les RH, les achats et la télécommunication et le département des projets.
- à la **Békaa**, nous trouvons le département technique (cave, atelier, vignes et laboratoire), le département des activités du support (maintenance, sécurité, nettoyage, logistique, dépôts, etc.) et le département de l'hospitalité et de l'œnotourisme.

Ses employés sont au nombre de 73 et sont répartis comme suit (Tableau 35).

**Tableau 35 : Répartition des employés chez KEFRAYA par catégorie socioprofessionnelle**

Catégorie socioprofessionnelle	Nombre d'employés
D.G.	1
Directeurs	5
Cadres	18
Employés	33
Ouvriers	16

Source : Auteur à partir des documents partagés par KEFRAYA

Tous les employés ont des descriptifs de postes qui concordent avec les tâches réelles qu'ils effectuent quotidiennement. Le taux de roulement réduit des employés de KEFRAYA est causé par la rareté des démissions et des licenciements. Outre cela, les employés des divers départements coopèrent très bien entre eux grâce à la communication fluide qui règne au sein du château. En plus, le contact est simple surtout avec l'avancement technologique au niveau des réseaux sociaux. Aussi, la délégation se fait de la manière la plus fluide possible et les directeurs sont conscients de ne pas pouvoir tout faire eux-mêmes ni d'avoir l'expertise dans tous les domaines. Dans sa vision de l'avenir, KEFRAYA travaille continuellement pour pouvoir passer de l'étape de production à l'étape d'expertise pour toute forme d'innovation (produits, services, etc.).

La devise de KEFRAYA est « *semper ultra* » qui signifie toujours mieux, toujours plus haut. L'entreprise vise donc toujours à chercher quelque chose de bien pour aller beaucoup plus haut et pour faire beaucoup mieux. « *Un terroir, une âme, un grand vin* » est le slogan de KEFRAYA. Alors, pour passer de la vigne à ce grand vin, il faut avoir cette âme que le château considère comme étant le capital humain et qui rassemble l'esprit d'équipe. Ce capital est le moteur de toute sorte de changement et de développement au sein du château. Ainsi, cette implication va permettre à son personnel qui se trouve au cœur de son slogan de faire toujours mieux et de viser les sommets, selon sa devise. Par ailleurs, KEFRAYA cherche à devenir un grand domaine ayant la notion des châteaux qui se trouvent en France. Depuis les années 1980, KEFRAYA est le seul château à avoir un showroom et un restaurant pour les visiteurs. L'œnotourisme a donc vu le jour avec ce château et l'idée était novatrice pour le marché libanais à ce temps.

#### 4.1.2.2. Politique d'innovation

Selon la plupart des répondants de KEFRAYA, l'innovation réside dans la qualité de tout ce que le château est en train d'offrir sur le marché (produits, services, etc.) : « *C'est surtout dans la recherche de la qualité* » (R1 - KE). « *C'est attribuer une nouvelle valeur ajoutée à toute activité* » (D4 - KE). D'autres répondants ont mis l'accent sur les améliorations apportées à ce qui existe déjà dans l'entreprise : « *Nous visons tous le *semper ultra* selon lequel nous travaillons pour améliorer nos activités, nos produits et nos services* » (D2 - KE). Il s'agit donc de l'innovation incrémentale qui réside dans l'entreprise. Aussi, quelques-uns trouvent qu'elle consiste à créer un nouveau produit qui n'existe pas encore sur le marché : « *L'innovation c'est plutôt quand nous créons un nouveau produit qui n'existe pas sur le marché avec de différents cépages* » (D3 - KE). Et là, nous parlons de l'innovation radicale.

L'innovation est un concept essentiel au sein de l'entreprise dans le sens qu'elle aide celle-ci à réduire les coûts, améliorer la qualité et survivre sur le marché. C'est aussi un moyen qui permet d'assurer la durabilité de l'entreprise à travers le temps : « *Pour moi, les entreprises qui n'innovent pas vont mourir à la fin car elles ne vont pas survivre sur le marché* » (D3 - KE). Ainsi, c'est la recherche et l'amélioration qui permettent à l'entreprise de se différencier des autres : « *Pour les nouveaux vins, c'est aussi savoir se diversifier par rapport à la concurrence et selon ce que le terroir peut nous offrir* » (R1 - KE). « *C'est quelque chose qui fait en sorte que ce produit laisse l'entreprise hors compétition* » (D3 - KE). Aussi, l'innovation apporte un impact positif sur l'accroissement des activités de KEFRAYA : « *L'innovation est une arme qui nous aide à croître* » (D2 - KE).

Dans ce sens, KEFRAYA essaie constamment d'explorer de nouvelles techniques et d'utiliser de nouveaux équipements : « *C'est innover aux niveaux : des produits, des services, des procédés, des techniques et des méthodes* » (D4 - KE). « *Technologiquement, nous introduisons de nouveaux pressoirs et nous utilisons toujours de nouveaux équipements* » (D3 - KE). L'innovation chez KEFRAYA peut aussi avoir lieu au niveau des services que le château offre à sa clientèle et à toutes les nouveautés qu'il peut apporter au niveau de la filière : « *Ça peut être au niveau des services, des ventes et de tout ce qui est lié à l'amélioration de la filière* » (R2 - KE). De même, cette innovation peut se traduire par une nouvelle stratégie de travail : « *Au niveau des relations avec les employés, ça peut être au niveau de la manière et du système de travail* » (D2 - KE). Outre cela, KEFRAYA est en train de rénover sa cave et

son mode de gestion : « *Nous sommes en train de renouveler les profils de postes pour qu'ils correspondent mieux aux exigences des postes* » (D3 - KE).

D'ailleurs, KEFRAYA apporte de l'innovation au niveau de la filière et non pas seulement à celui de l'entreprise. Nous présentons dans le tableau ci-dessous des exemples d'innovation que KEFRAYA a introduits sur les marchés local et international (Tableau 36).

**Tableau 36 : Des exemples des innovations chez KEFRAYA**

Exemple d'innovation	Forme d'innovation	Année d'innovation
L'utilisation de panneaux solaires pour assurer les besoins de la cave en énergie et pour protéger l'environnement.	Innovation technique	2019
Expériences œnotouristiques : visites guidées du vignoble, dégustations professionnelles, etc.	Innovation de services	2018
Lancement de la gamme « Amphora » qui consiste à redécouvrir une tradition millénaire qui date du temps des phéniciens. Le vin est un assemblage de cépages méditerranéens à 100% qui sont élevés en amphores (jarres en argile) pour créer cette cuvée spéciale. C'est le premier vin en Amphore au Liban.	Innovation de produits et de techniques	2018
Lancement d'une gamme exceptionnelle « les exceptions de KEFRAYA ». Ce sont des vins produits en séries limitées suite à une micro vinification en barriques et où il y a une combinaison de différents cépages.		2016
L'atelier qui donne au client la possibilité de personnaliser sa bouteille. Celui-ci écrit le nom qu'il souhaite sur l'étiquette et réalise son assemblage à partir de trois cépages précis en fonction de son goût.	Innovation commerciale	2014
ISO 9000 : 2015	Innovation organisationnelle	2008

Source : Auteur à partir des documents partagés par KEFRAYA

En outre, l'imitation ne relève pas de l'innovation pour KEFREYA qui n'est pas dans cette affaire : « *Quand nous imitons quelque chose, c'est que nous ne sommes pas innovants* » (O - KE). KEFRAYA veille à avoir un bon rapport qualité/prix avec des gammes diversifiées. Ces deux éléments ont été mentionnés parmi les caractéristiques de ses innovations : « *Ce qui caractérise notre innovation technique est l'utilisation de nouvelles technologies dans la production [...]. Les prix sont compétitifs avec une bonne qualité [...]. Quant à notre innovation du produit, nous essayons de la reconnaître en ayant plusieurs certificats spécifiques aux produits* » (D4 - KE).

Quant aux sources auxquelles KEFRAYA peut avoir recours pour innover, nous trouvons ses abonnements à plusieurs magazines et revues spécifiques. En plus, KEFRAYA maintient de bonnes relations avec les universités et le Centre National de la Recherche

Scientifique au Liban (CNRS - L)<sup>48</sup> et fait appel à un expert externe pour tout ce qui est pédologie<sup>49</sup> : « *Il y a beaucoup de travaux de recherches entre KEFRAYA et les établissements universitaires [...]. Aussi, des travaux de recherche sur le développement de nouvelles techniques de vinification et de fermentation* » (D4 - KE). Selon quelques répondants, l'innovation doit répondre à un problème particulier : « *Dans mon travail quotidien, les problèmes ou difficultés rencontrés me poussent à penser à un changement et à l'innovation* » (D2 - KE). Ainsi, sa source pourrait être ce problème qui reprend des besoins particuliers que l'individu souhaite satisfaire : « *Au début, l'innovation va naître d'un problème. Ça commence par rapport à des besoins particuliers et des objectifs pour voir par la suite comment arriver en fait à atteindre ces objectifs* » (D3 - KE).

En général, l'innovation peut naître d'un besoin quelconque qui pousse l'individu à réfléchir à comment améliorer la technique ou comment élaborer un nouveau produit : « *Une demande du marché [...], d'un point de vue technique, c'est l'élaboration d'un nouveau produit* » (D4 - KE). En outre, les rétroactions de sa clientèle et leurs attentes constituent également une source importante d'informations pour améliorer ses produits et services : « *C'est répondre aux attentes des clients et faire face à la concurrence* » (R1 - KE). « *L'innovation provient toujours d'une demande du marché qui, ensuite, peut être concrétisée en une amélioration* » (D4 - KE). Cependant, KEFREYA n'est pas toujours dans l'optique de fournir ce que le client demande : « *Ce n'est pas comme ce que nous apprenons dans les universités où les entreprises essaient de produire ce que demandent les clients. Le client ne nous a pas demandé de faire le vin avec notre propre raisin et de ne pas acheter en dehors de Kefraya. Un client nous demande de lui faire un label pour son mariage, nous lui disons : oui, mais il faut mettre ceci et cela* » (D1 - KE). KEFRAYA tente de répondre aux désirs de ses clients tout en respectant toujours ses propres modalités de travail. Le client est roi, certes, mais l'entreprise œuvre tout de même à la conception de produits qui répondent à la fois aux attentes du client et à la vision de KEFRAYA.

---

<sup>48</sup> Depuis sa création en 1962, le CNRS - L est au service de la communauté scientifique libanaise couvrant toutes les disciplines scientifiques. Son objectif principal est d'encourager la recherche scientifique et de soutenir le développement des RH dans le cadre des politiques scientifiques générales adoptées par le gouvernement. Le CNRS-L s'engage à maintenir la communauté scientifique libanaise connectée aux avancées réalisées dans le monde, tout en consacrant ses ressources à la réalisation des objectifs de développement local.

<sup>49</sup> La pédologie étudie l'origine des constituants du sol et de leurs propriétés reliées aux facteurs du milieu et à l'histoire du sol.

Il nous semble important de noter que la politique de la R&D n'est pas adoptée de manière formelle chez KEFRAYA et il n'y a pas de département de R&D à cette échelle. À ce titre, il existe un comité scientifique qui rassemble tous les directeurs des départements avec le D.G. et qui s'occupe de prendre toutes les décisions d'innovation et autres. Alors, ce comité avec le D.G. se chargent de discuter, durant les réunions régulières, les sujets d'innovation chez KEFRAYA, et ensuite, de prendre les décisions adéquates à ces sujets : « *Nous avons un comité pluridisciplinaire [...]. Nous organisons des réunions, et à travers le retour des informations de nos distributeurs, nous essayons de travailler et de mettre les points essentiels pour pouvoir innover. Ça se fait de manière transversale à travers les directeurs des départements qui sont présents dans le comité* » (D4 - KE). D'ailleurs, les répondants confirment que l'innovation nécessite le travail de plusieurs personnes et une coopération mutuelle et continue entre plusieurs départements : « *L'innovation n'est pas reliée à un département spécifique [...]. Chacun en est responsable* » (D2 - KE). Ainsi, c'est la responsabilité de tout le personnel de l'entreprise : « *C'est le travail d'équipe où chacun fait sa tâche* » (R2 - KE).

Outre cela, la proposition de nouvelles idées est bien appréciée chez KEFRAYA et la direction l'encourage à tous les niveaux : « *Ça peut être n'importe qui et l'idée peut provenir de n'importe où. Si l'idée est bonne, je l'encourage. Parfois, il faut pousser les gens à lancer des idées, peu importe qu'elles soient bonnes ou mauvaises* » (D.G. - KE). Ainsi, nous déduisons que malgré les efforts fournis pour que les sujets d'innovation naissent à tous les niveaux à KEFRAYA, ce qui s'inscrit dans une stratégie *bottom-up*, les décisions de leur exécution restent finalement au comité scientifique. En conséquence, c'est la stratégie du *top-down* qui domine en fin de compte pour la politique d'innovation appliquée au sein de KEFRAYA. Cependant, le fait de ne pas toujours répondre aux demandes des clients et de juger ce qui lui est approprié lui donne plus de liberté pour sélectionner ses projets d'innovation et pour ne pas être tout le temps limité aux préférences de ses clients.

D'ailleurs, il existe des défis qui pourraient constituer des obstacles à l'égard des projets d'innovation du secteur vinicole et qui touchent toute la filière au Liban. Nous les citons ci-dessous :

- le temps, les ressources financières, humaines et technologiques. Ainsi, il faut choisir le moment opportun pour pouvoir innover : « *À titre d'exemple : l'idée est là aujourd'hui, mais le moment n'est pas opportun, alors nous ajournerons à l'année prochaine* » (D1 - KE).

Aussi, il faut suivre le rythme de la nature pour avoir la matière première qui aide à la production du vin : « *Nous suivons le cycle de la vigne [...]. Le cycle est long et les décisions que nous prenons sont sur le moyen terme et le long terme beaucoup plus que sur le court terme. Nous ne pouvons pas changer beaucoup de choses en un si court laps de temps et sommes obligés de suivre le rythme de la nature. Nous n'avons pas de matières premières que nous gardons en stock et nous ne pouvons pas produire ce que nous voulons tous les jours* » (D.G. - KE).

- la non-disponibilité des matières sèches au Liban et leur cherté au moment de l'import : « *L'approvisionnement en matières sèches vient de l'étranger et ça coûte cher* » (R1 - KE). Par ailleurs, KEFRAYA procède par ordre de priorité pour sa production. « *Pour cause de ressources, nous procédons par priorité pour notre production* » (D2 - KE).
- la résistance du personnel au changement dans la manière de travail, d'où le fait qu'il faut bien le préparer pour qu'il l'accepte : « *Parfois, nous avons envie d'innover, mais nous aurons la résistance du personnel qui n'aime pas beaucoup le changement. Pour résoudre ce problème, il faut argumenter, expliquer et essayer de mettre en exergue les points positifs de cette innovation pour que tout le monde s'y intègre* » (D4 - KE).

#### **4.1.2.3. Compétences critiques pour innover**

Quelques répondants de KEFRAYA trouvent qu'il y a plusieurs conditions auxquelles il faut répondre que ce soit de la part de l'entreprise ou de celle de l'employé pour que ce dernier soit innovant. Ainsi, nous les détaillons ci-dessous :

##### **A. Conditions relatives aux qualités des personnes**

En premier lieu, les répondants ont insisté sur les qualités des profils des personnes en tant qu'éléments cruciaux qui stimulent l'innovation : « *Ce sont les caractéristiques de la personne elle-même* » (D1 - KE). Il faut donc faire attention aux traits de personnalité des embauchés lors du processus de recrutement : « *Quand nous recrutons des gens, c'est le caractère qui importe le plus parce que les compétences peuvent être acquises, mais le caractère ne peut pas être changé* » (O - KE).

Ensuite, quelques répondants ont identifié l'implication comme facteur clé pour accepter d'innover : « *L'implication est très importante. Aujourd'hui, un collaborateur qui ne s'implique pas n'a plus de valeur ajoutée et ne peut pas faire vote de l'entreprise* » (O - KE). Il ne faut jamais oublier le sentiment d'appartenance à l'entreprise qui peut pousser l'employé à être innovant dans ce qu'il fait : « *À mon avis, si l'employé n'a pas à la base un sentiment*



*d'appartenance à l'entreprise, il ne pourra jamais innover* » (D2 - KE). Au-delà des sentiments d'implication et d'appartenance, l'employé doit être convaincu de son travail et de son engagement à l'entreprise afin qu'il soit motivé à innover : *« Il faut être impliqué dans l'entreprise et non pas justement venir faire ce que nous devons faire. Il faut aimer ce que nous faisons et être convaincu de ce que nous faisons dans l'entreprise »* (R1 - KE). Enfin, il faut que la personne ait la motivation intrinsèque pour vouloir innover : *« Il faut vraiment que la personne ait la volonté et la motivation interne (l'envie et l'ambition) »* (D.G. - KE).

## **B. Conditions relatives aux politiques et aux pratiques appliquées par l'entreprise**

Les répondants trouvent, par ailleurs, que l'entreprise doit mettre à la disposition de ses employés les outils nécessaires qui leur permettent de se sentir impliqués pour pouvoir innover par la suite : *« Les pratiques managériales que l'entreprise doit mettre en œuvre afin de faire naître le sentiment d'implication en la personne »* (D1 - KE). Ensuite, la reconnaissance des efforts et l'appréciation de la part de la direction ont un effet très positif sur les employés : *« Je pense que le taux d'implication est exponentiel en matière d'auto-reconnaissance de l'employé »* (R1 - KE). Par conséquent, l'entreprise doit apprécier son personnel afin que celui-ci puisse mieux travailler et être encore plus impliqué : *« Peut-être, juste un encouragement à travailler et puis, c'est l'évaluation des acquis à la fin »* (R2 - KE).

Outre cela, la transparence et la communication sont aussi parmi les facteurs qui favorisent l'innovation chez les individus : *« L'employé doit être bien impliqué dans une entreprise où la communication est claire. La transparence et la communication sont parmi les golden rules pour pouvoir, ensuite, arriver à un certain niveau et nous dire : Voilà nous avons des idées, nous voulons innover et réaliser tel ou tel projet »* (D2 - KE). Il faut donc que les informations soient partagées à titre égal avec tous les employés : *« Tout le monde doit être au courant de tout ce qui se passe au sein de l'entreprise »* (D2 - KE).

Ainsi, il faut que l'entreprise veille à maintenir une communication saine pour que ses employés se sentent à l'aise afin de pouvoir influencer positivement leur degré d'innovation : *« La bonne communication agit sur le degré de l'innovation chez les employés et leur fournit le sentiment d'être à l'aise »* (D3 - KE). À ce titre, le fait de mettre l'employé à l'aise et de bien l'impliquer dans l'entreprise affecte son degré d'appartenance et le pousse à être motivé à proposer de nouvelles idées : *« Pourquoi la personne va vouloir faire ce plus si aujourd'hui elle pourra faire justement son travail ? Pourquoi vouloir essayer de changer et de proposer*

*quelque chose de nouveau si nous n'avons pas ce sentiment ? L'entreprise doit faire sentir à la personne qu'elle est importante pour qu'elle soit impliquée de plus » (D1 - KE).*

Subséquentement, il faut que l'entreprise encourage les échanges d'idées et l'ouverture vers l'extérieur vu le bénéfice qu'elle pourra en tirer en matière d'innovation : « *Beaucoup d'idées naissent très vite lors d'une discussion et sont exécutées ensuite » (D.G. - KE).* D'ailleurs, les répondants jugent le croisement interdisciplinaire important pour stimuler l'échange entre les personnes et pour enrichir leurs capacités à innover : « *En général, mettre les gens des différents départements ensemble sur des projets fait ressortir des idées » (D.G. - KE).*

Enfin, la culture de l'innovation doit être implémentée au sein de l'entreprise pour inciter les employés à innover : « *C'est une culture qu'il faut faire naître et développer pour stimuler une innovation [...]. Il faut laisser la culture de l'innovation dans la tête des employés » (D3 - KE).* Cela relève de la responsabilité des directeurs des départements et des superviseurs de pousser leurs subordonnés à réfléchir différemment et de les encourager à proposer de nouvelles idées : « *Pousser certaines personnes à réfléchir dans une certaine direction » (D1 - KE).*

Outre cela, les répondants de KEFRAYA ont identifié plusieurs compétences qui favorisent l'innovation. Nous les présentons dans le tableau ci-dessous par niveau et par typologie (Tableau 37).

**Tableau 37 : Les compétences critiques pour innover chez KEFRAYA**

Typologie de la compétence	Niveau de la compétence	Nom de la compétence	Verbatims	
Compétences techniques <i>hard skills</i>	Compétences individuelles	Connaissances techniques et pratiques	Les employés doivent bien maîtriser les connaissances techniques qui leur constitueront un bagage bien établi pour pouvoir innover : « <i>C'est la connaissance du produit. Si nous ne connaissons pas le produit nous ne pouvons ni l'innover ni le vendre</i> » (R2 - KE). Aussi, il faut savoir lire le marché et être compétent dans la matière : « <i>La personne doit suivre l'évolution du secteur vitivinicole à travers le monde. Il faut avoir une lisibilité au niveau technologique. Il faut être capable de faire de la recherche et de l'analyse</i> » (D4 - KE). En plus, il faut maîtriser le côté pratique à travers des stages suivis ou quoique ce soit comme expérience dans ce secteur : « <i>C'est le fait d'avoir travaillé en tant qu'ouvrier : quelqu'un qui possède une terre et qui l'a taillée et qui a aimé le travail</i> » (D1 - KE).	
Compétences relationnelles et humaines <i>soft skills</i>		Polyvalence	La polyvalence peut s'acquérir à travers les formations et c'est une compétence qui favorise la promotion de l'innovation de l'employé : « <i>La personne qui suit des formations devient polyvalente. Elle apprend au niveau professionnel ainsi qu'au niveau personnel où son esprit lui permettra d'être plus innovante et très active pour anticiper à innover</i> » (D4 - KE).	
		Proactivité	La proactivité est parmi les compétences qu'il faut détenir pour avoir la capacité d'innover. Cette proactivité s'inscrit dans le cadre de l'anticipation : « <i>Les gens qui collaborent avec moi aujourd'hui doivent avoir une première qualité, c'est d'être très proactifs</i> » (O - KE).	
		Communication	La communication favorise le degré d'innovation de l'employé, elle lui permet non seulement de savoir ce qui se passe autour de lui, mais aussi d'échanger les idées avec autrui, d'apprendre de nouvelles manières dans son travail et de pouvoir les diffuser : « <i>Il faut être un bon communicateur afin de pouvoir innover dans son travail</i> » (D3 - KE).	
		Compétences collectives et organisationnelles	Travail d'équipe	Le travail d'équipe et le travail inter-fonctionnel sont des exigences critiques pour pouvoir innover : « <i>Il faut avoir l'esprit d'équipe et accepter de travailler en transversal</i> » (R1 - KE). La personne doit donc collaborer en équipe pour aboutir aux objectifs de l'entreprise : « <i>Pour pouvoir innover, une personne ne peut pas le faire toute seule. C'est plutôt une équipe</i> » (D4 - KE).
		Compétences environnementales et inter-organisationnelles	Connaissances du marché	L'observation et l'interaction avec l'environnement externe à l'entreprise augmentent le degré de motivation des employés et les poussent à avoir de nouvelles idées et à innover par la suite : « <i>Les idées viennent normalement de l'observation et d'une idée externe. Plus nous voyons ce qui se passe à l'extérieur, plus nous pouvons avoir des idées que nous pouvons adapter. Ainsi, il faut être ouvert à l'extérieur</i> » (D.G. - KE).

#### **4.1.2.4. Les pratiques de GRH au service du management des compétences pour innover**

Afin de manager les compétences de son personnel et d'innover en même temps, KEFRAYA encourage le partage des connaissances qui se fait dans ce secteur. À cet égard, le château fait toujours appel à des consultants de l'étranger qui, la plupart du temps, sont français puisqu'ils sont considérés ayant les compétences requises pour ce domaine d'activités : « À KEFRAYA, depuis toujours le responsable du département technique est français » (D1 - KE). Aussi, KEFRAYA insiste sur le renforcement du travail d'équipe entre son personnel à travers plusieurs types d'activités qui pourraient parfois être sociales : « L'année dernière, nous avons fait les vendanges ensemble durant un jour férié » (R1 - KE). Selon le château, des échanges peuvent avoir lieu entre les personnes durant un tel type d'activités où même parfois il y a des interactions avec l'extérieur. Ces échanges sont très importants pour la promotion de l'innovation au sein du château car ils incitent les gens à avoir une vision plus ouverte à propos de ce qui se passe ailleurs et puis à adopter de nouveaux modes de gestion dans leur travail.

Ensuite, le fait que les responsables soient toujours à l'écoute de leurs subordonnés et leur fassent sentir qu'ils sont proches d'eux stimulent le sentiment d'appartenance de ces derniers et par conséquent, leur degré d'innovation : « Chaque responsable doit être présent à côté de son équipe pour faire remonter l'information au niveau des RH ou bien à la direction au cas où il y a un problème » (D1 - KE). De même, être à l'écoute peut encourager les employés non seulement à raconter leurs problèmes au travail ou se plaindre, mais aussi à demander de l'aide là où c'est nécessaire et à suggérer de nouvelles idées qui peuvent être bénéfiques pour tout le monde (la personne elle-même et l'entreprise). Également, ils peuvent se sentir plus à l'aise pour mieux s'investir dans l'entreprise et pour innover par la suite.

Actuellement, KEFRAYA est en train de restructurer sa politique de management des compétences. Cette restructuration touche les fiches des postes et le système actuel d'évaluation : « Il faut essayer de mettre à jour les fiches des postes et de remettre à jour le système d'évaluation [...]. Il faut que l'évaluation soit faite selon les compétences et qu'elle ne soit pas commune pour tous les postes mais par groupe de postes » (D1 - KE). Il faut aussi permettre à l'employé d'être acteur de son évaluation tout en sachant exactement quelles compétences il doit améliorer durant l'année pour atteindre les objectifs visés : « À présent, nous souhaitons avoir plusieurs fiches d'évaluation pour chaque catégorie socioprofessionnelle [...], avec des questions bien reliées à la fiche de poste » (D2 - KE). Outre

cela, les plans de formations font partie intégrante de la restructuration du système actuel de management des compétences : « *Je suis en train d'essayer de mettre en place un système de formations continu tout en identifiant chaque année les besoins* » (D.G. - KE).

Dans l'ensemble, la plupart des répondants à KEFRAYA sont satisfaits de la politique de management des compétences adoptée au sein de l'entreprise. Pour eux, cette politique répond à leurs besoins et ils affirment qu'ils ont beaucoup évolué dans leur travail grâce aux formations que leur entreprise leur a assurées. Ils savent ainsi, dès le départ, que la direction peut leur accorder la participation à des formations, si nécessaire : « *Je sais que si je demande une formation, ma demande sera prise en considération sans qu'elle soit forcément acceptée* » (R1 - KE). Cependant, quelques-uns trouvent que des améliorations pourront être apportées à cette politique pour qu'elle réponde davantage aux besoins : « *Ce n'est ni la meilleure ni la plus mauvaise. C'est une politique qui est adaptée aux besoins et qui peut être améliorée de plus. Par exemple, il faut mettre à jour les fiches des postes et le système d'évaluation* » (D1 - KE).

Par ailleurs, le capital humain occupe une place importante chez KEFRAYA et les pratiques de GRH mises en place sont toujours révisées. Ces pratiques constituent des outils qui servent à implémenter la politique de management des compétences que nous venons de citer ci-dessus. Parmi ces pratiques, nous trouvons le recrutement avec les phases d'intégration et d'orientation qui le succèdent, les évaluations annuelles et mensuelles, les formations/apprentissage organisationnel, la rémunération, la gestion des carrières/la promotion, la délégation des tâches et le *coaching*, la gestion des problèmes liés au travail et l'amélioration des conditions de travail. Ces pratiques, une fois adoptées, favorisent le degré de polyvalence des employés, les aident à gagner plus de temps dans leur travail et les encouragent à innover. Nous décrivons ces pratiques ci-dessous :

#### **A. Le recrutement**

En matière de recrutement, KEFRAYA est bien positionné. D'ailleurs, tout commence avec les fiches des postes qui indiquent les compétences requises pour chacun des recrutés, en plus des responsabilités et des tâches à assumer. Les profils des recrues doivent donc correspondre à ces fiches : « *Aujourd'hui, lors du recrutement nous connaissons quelles sont les compétences que nous désirons avoir chez les salariés, les niveaux d'éducation et d'expérience que nous cherchons* » (D1 - KE). Aussi, KEFRAYA sait bien identifier les personnes qui ont un potentiel et en profiter. Par conséquent, chaque personne occupe bien sa

place au sein de l'entreprise : « *La bonne personne est au bon endroit et nous savons bien utiliser les compétences de chaque personne* » (R2 - KE). Alors, KEFRAYA veille à bien sélectionner les personnes lors du processus de recrutement et à leur offrir les postes qui leur sont adéquats afin qu'ils aient l'envie de se développer : « *Je pars du principe que si quelqu'un a été mal recruté à la base, il n'aura pas l'envie de se développer sur le plan personnel* » (O - KE). Dans le cadre du processus de recrutement, nous rajoutons l'intégration et l'orientation pour la nouvelle recrue. Ces deux étapes sont assurées par la coordinatrice des RH afin de garantir à la nouvelle recrue une meilleure intégration dans l'entreprise tout en lui expliquant le règlement interne.

Par contre, KEFRAYA fait face aujourd'hui au problème de la rareté régionale des recrues ayant les compétences requises : « *Nous trouvons difficilement des personnes ayant les compétences requises dans la région de la Békaa ; ce qui prend beaucoup de temps. Si nous trouvons que la personne n'a pas toutes les compétences requises, nous la formons car nous n'avons pas de choix* » (D.G. - KE). Parfois, KEFRAYA a de la difficulté à trouver un personnel ayant les compétences techniques précises surtout parmi les recrues pour des postes à niveau moins élevé : « *Des fois, nous avons plus de chance de trouver quelqu'un pour un niveau supérieur que de trouver une personne pour un niveau moins élevé* » (D.G. - KE).

En résumé, il nous semble important de mentionner que les gradués des institutions universitaires au Liban ont des compétences manquantes : « *Dans la majorité des cas, nous réalisons que les étudiants sont incapables d'avoir des réponses techniques et scientifiques et ne possèdent pas d'expérience dans le travail relatif à leurs études* » (D2 - KE). En conséquence, les gradués ne maîtrisent pas la pratique aussi bien que la théorie : « *Le côté pratique et le côté des formations dans l'industrie ne sont pas bien valorisés dans les universités au Liban* » (D4 - KE).

Pour y parvenir, il faut qu'il y ait une coordination étroite entre les mondes académique et professionnel : « *Aujourd'hui, la coordination entre les universités et le monde de travail n'est pas trop efficace et il y a un manque énorme de culture générale chez la plupart des étudiants* » (D1 - KE). De son côté, l'œnologue affirme que c'est quasiment une mission impossible de trouver des employés exécutants qualifiés au Liban car les nouveaux diplômés souhaitent immédiatement obtenir des postes cadres : « *Dans la culture libanaise, les tâches manuelles sont dévalorisantes pour les libanais. Tout le monde veut être chef et il y a un égo surdimensionné chez les jeunes* » (O - KE).

Une fois que l'employé est recruté et bien intégré chez KEFREYA, ses compétences feront plus tard le sujet d'une évaluation. Celle-ci permet d'identifier ses besoins en matière de formations, de savoir comment récompenser financièrement ses efforts fournis et d'identifier son potentiel pour promouvoir l'innovation au sein de l'entreprise. Alors, nous discutons dans ce qui suit du système d'« évaluation » des compétences du personnel mis en place pour ensuite enchaîner avec les sujets de : « formation », « rémunération » et « gestion des carrières/promotion ».

## **B. Les évaluations**

À KEFRAYA, il y a des systèmes d'évaluation méthodiques qui sont exécutés mensuellement et annuellement afin d'évaluer les compétences des employés et de les récompenser plus tard : « *Il y a les évaluations mensuelles pour lesquelles nous avons des objectifs mensuels à atteindre* » (R2 - KE). Ces évaluations sont menées par les superviseurs et directeurs des départements en collaboration avec la coordinatrice des RH : « *Il y a toujours l'évaluation des compétences qui est réalisée par les responsables et les directeurs des départements. C'est le département des RH qui prend le relais pour pouvoir améliorer les compétences* » (D4 - KE). Ces évaluations sont élaborées en fonction des fiches des compétences préparées à l'avance : « *Pour évaluer les compétences, nous le faisons systématiquement [...]. Il y a une fiche qui est commune pour tous les postes. D'ailleurs, chaque année le responsable du département évalue en fonction de cette fiche la performance des personnes qui sont dans son département et ensuite, les personnes obtiennent un bonus en fonction de cette évaluation* » (D1 - KE).

Alors, les évaluations sont très importantes que ce soit pour l'évalué lui-même ou pour l'entreprise. Premièrement, elles aident l'évalué à connaître les compétences sur lesquelles il doit travailler afin d'améliorer ses performances, ainsi que celles selon lesquelles il sera récompensé par son entreprise. Deuxièmement, elles permettent à l'entreprise d'identifier les besoins en matière de formations ainsi que le système de récompenses (financière, morale, etc.) nécessaire qu'il faut mettre en place avec l'évalué. Cette pratique d'évaluation encourage l'évalué à être productif et innovant dans son travail car il sait à l'avance qu'il sera évalué plus tard.

## **C. Les formations et l'apprentissage organisationnel**

Le fait d'être certifié ISO impose à KEFRAYA de préparer, en chaque début d'année, des plans de formations à suivre durant toute l'année. D'ailleurs, ces plans doivent suivre des

objectifs bien déterminés : « *Nos formations sont orientées vers l'emploi et vers la personne elle-même* » (D.G. - KE). En général, les formations font accroître les compétences manquantes chez les nouvelles recrues et les employés et les poussent à être innovants puisqu'ils vont développer leurs compétences et en détenir de nouvelles.

Ainsi, la personne sera capable d'améliorer ses résultats et d'essayer de nouveaux modes de travail affectant ainsi positivement l'entreprise (meilleures performance et compétitivité, un degré plus élevé d'innovation, etc.). En conséquence, ces formations sont organisées en interne et en externe et sont de plusieurs types. Nous les détaillons dans le tableau suivant (Tableau 38).



**Tableau 38 : Les formations et les compétences visées chez KEFRAYA**

Type des formations	Typologie de la compétence	Nom de la compétence	Niveau de la compétence et verbatims
Formations techniques	Compétences techniques <i>hard skills</i>	Connaissances techniques (Audit interne, <i>Graphic Design</i> , <i>Photoshop</i> , langues, etc.)	<b>Compétences individuelles</b>
			Ces formations permettent à la personne d'acquérir de nouvelles compétences au niveau technique et de développer les lacunes qu'elle peut avoir à ce propos : « <i>J'ai fait la formation pour être auditeur interne avec une société en externe et ensuite une formation pour Photoshop et pour tout ce qui est Graphic Design</i> » (R1 - KE). « <i>Nous avons identifié un besoin de formation en langue anglaise pour que quelques membres de l'équipe soient plus à l'aise avec les touristes</i> » (D2 - KE). Le professionnalisme au travail et l'accroissement des connaissances sont alors visés à travers les formations suivies : « <i>À travers les formations techniques, la personne apprend à avoir une certaine expertise</i> » (D4 - KE). « <i>Les formations contribuent à l'accroissement des connaissances personnelles</i> » (D2 - KE). Aussi, il y a des formations techniques qui pourraient être assurées par le fournisseur lui-même pour l'utilisation d'une nouvelle machine. En général, les formations techniques aident les employés à mieux exécuter leurs tâches : « <i>Pour les postes techniques, les formations aident les employés à mieux faire leur travail</i> » (D2 - KE).
Formations interpersonnelles/ apprentissage organisationnel	Compétences relationnelles et humaines <i>soft skills</i>	Connaissances du marché	L'ouverture d'esprit développée par les formations favorise les échanges avec l'extérieur et le partage des informations qui devient plus fluide. Les nouvelles idées peuvent naître et être exécutées par la suite : « <i>Ça accélère l'échange d'idées : beaucoup d'idées naissent très vite d'une discussion et sont exécutées ensuite</i> » (D.G. - KE).
		Communication	Il y a des formations qui aident les participants à renforcer leurs compétences en communication : « <i>Ça va faciliter la communication en interne, etc.</i> » (D.G. - KE).
		Polyvalence	Les formations visent la polyvalence des employés, compétence identifiée être critique pour innover : « <i>La formation m'a aidée à être polyvalente, je ne l'étais pas avant</i> » (R1 - KE).
		Gestion de temps	Les formations aident à réduire les erreurs au travail et à gagner du temps : « <i>C'est une réduction des erreurs, réduction des coûts, etc.</i> » (D4 - KE). « <i>La formation m'a aidée à gagner énormément de temps dans mon travail</i> » (R1 - KE).
		<b>Compétences collectives et organisationnelles</b>	Travail d'équipe

En général, les formations contribuent à augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise : « *Ça se voit avec l'augmentation du chiffre d'affaires et aussi au niveau de la reconnaissance liée à un système de bonus à la fin* » (R2 - KE). L'objectif des formations est aussi le développement personnel chez l'employé qui affectera son efficacité au travail : « *Nous évoluons sur le plan personnel et nous améliorons notre travail [...]. Ma promotion était sur le plan professionnel* » (D3 - KE). Ainsi, de façon générale, les formations visent de manière égale les plans personnel et professionnel des employés : « *Sur le plan personnel, il y a beaucoup d'amélioration au niveau des expériences, du savoir-faire et du management des contacts avec les clients [...], nous serons plus exposés aux marchés d'autres clients* » (R2 - KE).

En effet, l'implantation de la politique de formations au sein de KEFRAYA engendre certains obstacles économiques. Par exemple, les dirigeants se questionnent sur le coût de formation d'une nouvelle recrue alors qu'elle vient d'être embauchée parce qu'elle est compétente : « *Donc, nous lui payons son salaire et nous allons la former de plus, c'est coûteux* » (D1 - KE). Comme expliqué plus haut en ce qui concerne l'innovation, tout changement peut déséquilibrer les individus et les déstabiliser. Ils finissent, tout de même, par l'accepter si l'argumentation est convaincante et si la communication se déroule bien. En conséquence, nous relevons deux comportements contradictoires chez les employés par rapport aux formations : la résistance et la participation.

Ainsi, nous trouvons des employés qui n'ont pas la volonté de participer à des formations : « *C'est que la personne qui va être formée ou bien qui a eu l'opportunité d'être formée et de développer ses compétences, elle-même n'a pas envie* » (D4 - KE). Parfois, le fait de ne pas être prêt à profiter du système de formations peut constituer un défi à relever : « *Il se peut que la personne ne soit pas prête à participer aux formations. Que la personne fasse une formation sans tirer le meilleur de cette formation est un défi très important* » (D4 - KE).

Par contre, nous remarquons qu'il y a d'autres employés qui sont volontaires pour y participer : « *Il y a des employés qui n'ont pas de problème à participer à des formations* » (D2 - KE). En plus, ils proposent, eux-mêmes, les sujets : « *C'est toujours intéressant de faire des formations et parfois, c'est nous qui proposons de faire des formations, de voyager quelque part pour voir des caves ou bien pour faire des formations externes* » (R2 - KE).

À KEFRAYA, le suivi des formations se fait immédiatement. En effet, après la fin d'une formation, la coordinatrice des RH communique avec les directeurs des départements afin d'évaluer le progrès des employés à la suite de leur participation à ladite formation : « *Il faut aussi suivre les personnes après les formations pour pouvoir concrétiser ce qu'elles ont appris et ce qu'elles n'ont pas appris* » (D4 - KE). Ce suivi après chaque formation se fait dans le but d'évaluer le niveau des améliorations qui ont eu lieu et d'entreprendre, en conséquence, les mesures nécessaires : « *Le suivi se fait avec le responsable direct où la coordinatrice des RH lui demande s'il y a eu des améliorations au niveau du travail ou bien au niveau du comportement chez son subordonné qui a participé à une formation* » (D1 - KE).

Le suivi des formations est important puisqu'il permet d'évaluer le formateur et sa stratégie de formation. L'entreprise doit savoir si l'investissement qu'elle fait en envoyant ses employés suivre des formations est adéquat ou non. Ainsi, à la lumière des résultats, lors du suivi des formations, elle pourra décider de continuer à faire affaire avec ce formateur ou non. Aussi, le suivi permet à l'entreprise de juger de la concordance du sujet de la formation avec les besoins de l'employé et sûrement d'évaluer l'employé qui a été formé.

#### **D. La rémunération**

KEFRAYA rémunère généreusement ses employés et leur offre un bonus en fin d'année s'ils atteignent les objectifs prédéterminés à l'avance : « *Il y a le système d'objectifs annuels* » (D.G. - KE). Le but de la récompense financière est d'encourager l'employé à continuer à améliorer son travail et à se développer en même temps : « *Il y a un montant qui sera ajouté au salaire et qui l'encourage à faire plus et à se développer de plus* » (R2 - KE). Le système actuel d'évaluation est donc lié à la récompense financière : « *Les acquis sont évalués une fois par mois ou bien une fois par an avec un système de bonus relié* » (D4 - KE).

En fait, les entreprises qui sont orientées vers une stratégie d'innovation adoptent des pratiques de rémunération plus individualisées que les entreprises qui ne sont pas orientées vers cette stratégie. Cette politique encourage l'employé à se développer sur le plan professionnel et à rester fidèle à son entreprise.

#### **E. La gestion des carrières/la promotion**

La motivation extrinsèque des employés se fait à travers la gestion des carrières et la promotion et château KEFRAYA est bien placé à cet égard : « *Quant à la promotion, elle vient après et pas avant [...]. Il faut prouver ses capacités avant d'avoir une promotion* » (D.G. -

KE). D'ailleurs, la gestion des carrières et la promotion motivent l'employé ayant du potentiel à se développer et à développer son travail tout en sachant qu'il aura une certaine promotion liée à un plan de carrière bien défini pour lui. Ces pratiques responsabilisent ledit employé, le poussent à fournir des efforts et à chercher tous les moyens qui pourraient être novateurs afin de promouvoir dans son entreprise.

Nous expliquons dans ce qui suit les pratiques de GRH qui traitent la délégation des tâches et le *coaching* favorisant ainsi les compétences liées à l'autonomie et à la prise de décision. Des compétences qui, à notre avis, aident les employés à mieux gérer les problèmes qu'ils peuvent rencontrer en matière de travail. Ensuite, nous finissons par décrire les pratiques de GRH liées à « l'amélioration des conditions du travail ».

### **F. La délégation des tâches et le *coaching***

La délégation des tâches a été identifiée parmi les pratiques de GRH qui sont adoptées au sein de KEFRAYA ; ce qui aide les employés à développer leurs compétences et à promouvoir dans leur travail : « *Je fais une délégation des tâches, mais je suis toujours le responsable du département* » (D1 - KE). Aussi, la délégation des tâches libère les emplois de temps surchargés des directeurs et accélère le rythme du travail : « *Je suis obligé de déléguer car à part de ne pas pouvoir tout faire, je n'ai pas l'expertise dans tout* » (D.G. - KE). Il nous semble intéressant de préciser que l'autonomie qui a été citée parmi les compétences critiques pour innover sera développée chez les employés à travers la délégation des tâches. Avant de déléguer la tâche à l'employé, il faut bien lui expliquer comment il doit l'exécuter. Une fois la tâche est déléguée, il faut faire le suivi plus tard et réexpliquer si besoin. Aussi, durant l'exécution de la tâche déléguée, il faut laisser de la liberté à l'employé ; ce qui peut développer son autonomie au travail et le motiver à innover.

En outre, nous passons à un autre point qui est en relation avec la délégation des tâches : le *coaching*. C'est à travers ce *coaching* que les directeurs des départements poussent leurs subordonnés à développer leurs compétences : « *C'est par le biais du coaching que nous avons pu accroître les compétences manquantes chez les recrues et les employés* » (D2 - KE). Le *coaching* sera assuré par chaque directeur de département avec son équipe tout en lui imposant le défi afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise : « *Il faut pousser l'équipe vers les défis surtout quand le marché l'impose* » (D.G. - KE). Parfois, le *coaching* permet à la personne de découvrir en elle un potentiel dont elle ignore complètement son existence : « *Il faut déjà faire beaucoup de coaching. C'est ce que je fais en consacrant beaucoup de temps à chacun [...]* ».

*Là où je sais que la personne peut potentiellement s'améliorer, je vais venir un peu pousser et l'aider à faire les choses [...]. Aussi, là où elle croit qu'elle ne savait pas faire ou bien où elle ne sait pas forcément faire » (D.G. - KE).*

### **G. La gestion des problèmes liés au travail**

À KEFRAYA, les employés essaient, au début, de gérer eux-mêmes les problèmes liés au travail correspondant à leur niveau : *« Je règle le problème sur le champ même sans avoir recours à mon directeur. Dans notre métier, il faut être réactif » (D3 - KE).* Par contre, lorsqu'ils n'arrivent pas à les régler, ils les soulèvent aux directeurs des départements qui essaient de les aider à les résoudre : *« Tout problème a besoin de plusieurs personnes pour être résolu. Aussi, nous avons un format de suivi où tout est écrit : le début, la cause du problème et la solution. Nous archivons tout » (R2 - KE).* Finalement, le département qualité doit être impliqué à ce propos puisqu'il est le responsable de la maintenance de la bonne qualité à tous les niveaux dans l'entreprise : *« Lorsqu'il y a un problème qui provient d'un département, le problème sera enregistré et ensuite géré par le département qualité » (D4 - KE).* D'ailleurs, le développement de la compétence relative à la résolution de problèmes des employés favorise leur autonomie au travail et leur donne la possibilité de prendre les décisions adéquates face à un problème qu'ils peuvent rencontrer ; ce qui peut avoir un impact positif sur leur degré d'innovation.

### **H. L'amélioration des conditions du travail**

En ce qui concerne les conditions de travail, l'entreprise est en train d'y travailler de manière à mettre à la disposition de ses employés toutes les ressources nécessaires à ce sujet. C'est dans le but de leur faciliter leur travail, de bien profiter de leurs compétences et de leur rendre le travail plus efficace : *« Il faut les sensibiliser, mettre à leur disposition les ressources nécessaires en matière d'outils informatiques, de machines, d'ambiance du travail, des bureaux et des conditions de travail [...], pour que les compétences soient bien utilisées par les employés » (D4 - KE).* Récemment, KEFRAYA a fait un réaménagement des bureaux afin de faciliter la communication entre ses employés : *« Les bureaux ici sont nouveaux, nous avons déménagé pour avoir le système d'open space. C'est un changement difficile, mais je sais qu'avec le temps ça va faciliter la communication en interne, etc. » (D.G. - KE).*

Subséquemment, l'amélioration des conditions de travail peut favoriser la communication, une des compétences identifiées comme nécessaires pour la promotion de l'innovation au sein de KEFRAYA. Aussi, cette amélioration des conditions de travail aura

comme effet la rétention et la fidélisation des employés au sein de l'entreprise où ils souhaiteront se développer davantage et développer leur travail. Pour ce faire, ils pourront avoir recours à des moyens de travail innovateurs. Ainsi, KEFRAYA met en œuvre plusieurs pratiques de GRH afin d'assurer une bonne politique de management des compétences. Nous présentons dans le tableau suivant ces pratiques et leur impact sur le management des compétences avec les compétences liées à l'innovation (Tableau 39).

**Tableau 39 : Les pratiques de GRH en lien avec le management des compétences et les compétences visées pour innover chez KEFRAYA**

Types de pratiques de GRH	Management des compétences et compétences visées
Recrutement (orientation et intégration)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les personnes potentielles.</li> <li>- Assurer leur intégration et leur orientation dans l'entreprise.</li> </ul>
Évaluations (mensuelles/annuelles)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aider l'évalué à connaître les compétences qu'il doit travailler chez lui et selon quelles compétences il sera récompensé.</li> <li>- Permettre à l'entreprise d'identifier les besoins en matière de formations ainsi que le système de récompense approprié.</li> <li>- Encourager l'évalué à être productif et innovant.</li> </ul>
Formations (techniques et interpersonnelles) & Apprentissage organisationnel (échange d'idées et d'informations)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer les: <ul style="list-style-type: none"> <li>• compétences individuelles : les connaissances techniques (<i>hard skills</i>) et la communication, la polyvalence et la gestion du temps (<i>soft skills</i>) ;</li> <li>• compétences collectives et organisationnelles : le travail d'équipe (<i>soft skills</i>) ;</li> <li>• compétences environnementales et inter-organisationnelles : les connaissances du marché (<i>hard skills</i>).</li> </ul> </li> <li>- Développer l'employé sur les niveaux professionnel et personnel pour qu'il soit plus efficace au travail.</li> </ul>
Rémunération (salaires, primes et autres...)	Encourager l'employé à continuer à améliorer son travail, à se développer sur le plan professionnel et à rester fidèle à son entreprise.
Gestion des carrières (promotion)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motiver l'employé qui a du potentiel à se développer et à développer son travail.</li> <li>- Développer le sens de responsabilité de l'employé, le pousser à fournir des efforts et à chercher tous les moyens qui pourraient être novateurs afin de promouvoir dans son entreprise.</li> </ul>
Délégation des tâches et <i>coaching</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer l'autonomie chez les employés.</li> <li>- Faire découvrir à la personne un potentiel qui se trouve en elle et dont elle peut ignorer l'existence.</li> </ul>
Gestion des problèmes liés au travail	Le développement de la compétence relative à la résolution de problèmes chez les employés favorise leur autonomie au travail, leur niveau de prise de décisions ainsi que leur degré d'innovation.
Amélioration des conditions du travail	Favoriser : la communication, l'esprit innovateur chez les employés, la rétention et la fidélisation des employés.

### Conclusion des résultats issus du cas Château KEFRAYA

Nous concluons que château KEFRAYA est le seul château à avoir l'AOC au Liban. KEFRAYA produit un vin de qualité et vend 70% de sa production au Liban et le reste sera exporté dans 40 pays. Sa part du marché libanais se situe entre 24% et 26%. KEFRAYA possède la plus grande cave au Liban en matière de superficie et c'est la seule entreprise du secteur vitivinicole qui a son propre terrain « Kefraya » et qui achète le raisin de sa propre

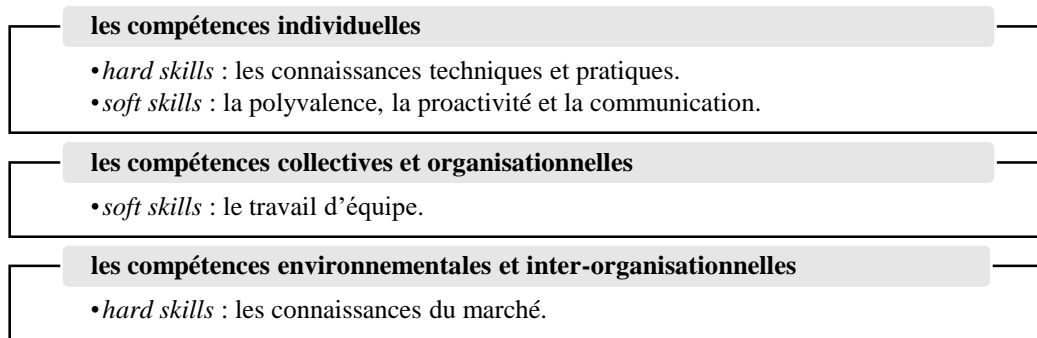
commune. KEFRAYA est certifié ISO 9000 et travaille toujours selon les normes que lui impose ce certificat. Le château vise toujours à chercher quelque chose de bien pour aller beaucoup plus haut et pour faire beaucoup mieux, c'est sa devise « *semper ultra* » qui signifie toujours mieux et toujours plus haut. Ainsi, le château cherche constamment à devenir un grand domaine ayant la renommée des châteaux qui se trouvent en France. Pour ce faire, il apporte de l'innovation globalement et non pas seulement pour son entreprise. En même temps, KEFRAYA veille à avoir un bon rapport qualité/prix avec des gammes diversifiées.

À ce titre, KEFRAYA essaie constamment d'explorer de nouvelles techniques et d'utiliser de nouveaux équipements. L'innovation chez KEFRAYA peut avoir lieu aussi aux niveaux des services et des produits que le château offre à sa clientèle et au niveau de la filière. De même, cette innovation peut se traduire par une nouvelle manière de faire, un nouveau système de travail ou un nouveau mode de gestion. Pour KEFRAYA, l'innovation doit répondre à un problème particulier ou un besoin quelconque. De même, KEFRAYA apprécie le fait que tout le monde peut être à l'origine d'une nouvelle idée et la direction l'encourage à tous les niveaux. Les nouvelles idées sont discutées au sein de son comité scientifique pluridisciplinaire vu la non-existence d'un département de R&D au sein du château. Ce comité rassemble tous les directeurs des départements avec le D.G. et se charge aussi de la prise de décision de tous les projets d'innovation du château. En même temps, l'exécution de ses projets d'innovation nécessite le travail de plusieurs personnes et une coopération mutuelle et continue entre plusieurs départements. D'ailleurs, pour réussir son innovation, KEFRAYA affirme qu'il faut bien préparer le personnel pour accepter le changement dans la manière de travail ; ce qui nécessite du temps. Les sources d'innovation chez KEFRAYA se trouvent dans :

- les rétroactions de sa clientèle et leurs attentes ;
- ses abonnements à plusieurs magazines et revues spécifiques ;
- ses bonnes relations avec les universités et le CNRS - L et ses collaborations avec des experts externes.

En ce qui concerne les compétences critiques pour innover, les répondants ont identifié les compétences que nous présentons dans le schéma suivant (Schéma 7).

## Schéma 7 : Synthèse des compétences critiques pour innover chez Château KEFRAYA



Cependant, les répondants ont aussi envisagé les conditions qu'il faut avoir pour que les projets d'innovation réussissent. Ces conditions ne sont pas justement relatives aux politiques et aux pratiques appliquées par l'entreprise (la reconnaissance et l'appréciation du personnel, la bonne communication et la transparence, le partage d'informations, l'engagement et l'implication du personnel, la culture d'innovation, l'encouragement de l'ouverture à l'extérieur et l'échange des idées), mais aussi aux qualités des employés eux-mêmes (le caractère de la personne, la motivation intrinsèque, l'implication et le sentiment d'appartenance).

Par conséquent, pour manager les compétences de son personnel et pour innover en même temps, KEFRAYA encourage le partage des connaissances et les échanges d'idées qui se font dans ce secteur. Dans le but de stimuler le sentiment d'appartenance de son personnel et de promouvoir l'innovation, KEFRAYA insiste sur le fait que les responsables doivent toujours être à l'écoute de leurs subordonnés et leur faire sentir qu'ils sont proches d'eux. Actuellement, KEFRAYA restructure sa politique de management des compétences. Cette restructuration concerne les fiches des postes et le système actuel d'évaluation. Pour réussir la mise en place de sa politique de management des compétences, KEFRAYA adopte certaines pratiques de GRH telles que le recrutement, les évaluations, les formations, la rémunération, la gestion des carrières/la promotion, la délégation des tâches et le *coaching*, la gestion des problèmes liés au travail et l'amélioration des conditions de travail. Ces pratiques, une fois adoptées, favorisent le degré de polyvalence des employés, les aident à gagner plus de temps dans leur travail et les encouragent à innover.

### 4.2. Analyse inter-cas

La présentation que nous avons faite dans la section précédente nous a servie pour réaliser une analyse comparative entre les cas étudiés ; ce que nous avons visé à travers notre



méthodologie de recherche. Aussi, elle nous a permis d'élaborer les résultats théoriques et pratiques de la recherche que nous détaillons dans nos discussions à la fin de ce chapitre.

Nous consacrons cette section à une comparaison inter-cas tout en nous appuyant sur la synthèse des analyses intra-cas que nous venons d'exposer précédemment. Puis, se fera la confrontation de nos résultats empiriques avec les travaux existants. Cette analyse inter-cas met tout d'abord en évidence les regards croisés sur le sujet de l'innovation dans les PME libanaises et sur ce que ces dernières sont en train de faire en matière d'innovation (4.2.1). Il s'agit ensuite de détailler les compétences qui ont été identifiées comme critiques pour innover (4.2.2). Puis, nous étudions les liens entre les systèmes de management des compétences et les pratiques de GRH adoptées au sein des deux entreprises étudiées (4.2.3). Ces étapes d'analyse nous ont permis d'aboutir à une représentation de l'articulation entre les pratiques de GRH et les compétences critiques pour l'innovation.

#### **4.2.1. Regards croisés sur l'innovation dans les PME libanaises appartenant au secteur vitivinicole**

En matière d'innovation, l'approche des deux entreprises est similaire puisqu'elles ne font pas d'imitation dans ce qu'elles sont en train d'offrir au marché et chacune d'elles a ses propres procédés de production. D'ailleurs, les répondants trouvent que l'innovation existe partout. Pour quelques-uns, elle se résume par le fait de créer quelque chose qui n'existe pas sur le marché ; ce qui relève de l'innovation radicale. À bien noter que les innovations dans les deux entreprises, surtout celles des produits, touchent le marché international et non seulement le marché local. Alors que pour d'autres répondants, tout développement ou changement apporté à un produit qui existe déjà est une innovation en soi ; ce qui fait appel à l'innovation incrémentale. Dans ce sens, nous faisons une petite distinction entre les deux entreprises où l'innovation chez KEFRAYA réside dans la qualité de tout ce que le château est en train d'offrir sur le marché (produits, services, etc.) : raison pour laquelle le château veille à avoir un bon rapport qualité/prix pour tout ce qui concerne les produits qu'il lance sur le marché. Quant à KSARA, l'innovation se présente par le fait d'être créatif et peut aussi constituer une porte pour une nouvelle opportunité.

D'ailleurs, les deux entreprises font beaucoup d'innovation qui sont sous plusieurs formes : services, produits, techniques et procédures, manières de distribution, etc. À ce titre, elles apportent de l'innovation au niveau de la filière et non seulement au niveau de leurs administrations respectives. Cependant, les répondants de KEFRAYA sont allés plus loin dans

leurs attributions aux effets de l'innovation. Selon eux, l'innovation permet à l'entreprise de se différencier des autres. Elle l'aide à réduire ses coûts, à améliorer sa qualité, à accroître ses activités et à assurer sa durabilité sur le marché au travers du temps. Alors qu'à KSARA, quelques répondants ont insisté sur le fait qu'il faut prendre son temps avant de décider d'innover car parfois c'est risqué.

Par ailleurs, les deux entreprises ont recours à plusieurs sources pour être au courant de toute nouveauté dans le monde du vin et pour améliorer leurs produits, services, techniques, etc. Ces sources résident dans : (1) l'abonnement à plusieurs magazines et revues scientifiques nationales/internationales et des newsletters ; (2) la participation à des études organisées par les universités pour tout ce qui concerne le développement des techniques de la viticulture ; (3) la participation à des expositions, à des salons et à des foires internationales ; (4) l'appel à des experts externes internationaux ; (5) les réseaux sociaux auxquels les deux châteaux sont connectés et (6) les feedbacks de leurs clients ainsi que leurs attentes.

Par ailleurs, à KSARA, les informations reçues de la part de ses fournisseurs lui sont d'une grande importance pour savoir quoi et comment innover par la suite. En plus, ses innovations en matière de produits dépendent de ce qui manque à son portefeuille ; ce qui relève souvent de la responsabilité de l'œnologue. Au final, ses innovations sont faites autant en fonction des demandes du marché que des tendances mondiales. En revanche, nous trouvons que les bonnes relations que KEFRAYA maintient avec la CNRS - L, par rapport aux études touchant le domaine de la viticulture ainsi que les réseaux sociaux auxquels le château est bien connecté, constituent une source importante pour ses innovations. Pour ses répondants, l'innovation doit répondre à un problème qui reprend des besoins particuliers que l'individu souhaite satisfaire. Ainsi, ce problème/besoin pousse l'individu à réfléchir à comment améliorer la technique ou comment élaborer un nouveau produit. Cependant, KEFREYA n'est pas toujours dans l'optique de fournir tout ce que le client demande.

Par ailleurs, la proposition de nouvelles idées est bien appréciée par les deux entreprises et elle est encouragée parmi tous les employés et à tous les niveaux. Tout le monde peut donc lancer de nouvelles idées. En l'absence d'un département de R&D dans un sens formel, ces idées et bien d'autres qui pourront être proposées par la direction générale seront discutées durant les réunions avec les comités qui rassemblent tous les directeurs des départements. Ces comités sont nommés différemment dans chacune des deux entreprises : exécutif chez KSARA et scientifique chez KEFRAYA. Alors que les réunions sont trimestrielles chez KSARA, elles

sont régulières chez KEFRAYA. Les répondants ont insisté sur le fait que l'échange d'idées est primordial pour éclairer la prise de décision pour tout ce qui concerne l'innovation pour les deux entreprises. À noter que les répondants de KSARA ont exagéré l'accent mis sur le relationnel comme facteur favorisant la naissance de nouvelles idées. Ainsi, les directeurs des départements chez KSARA veillent à organiser des réunions régulières avec leurs subordonnés afin de discuter les décisions prises, le plan hebdomadaire ou autre.

En fin de compte, dans les deux entreprises, la prise de décision de l'exécution des projets d'innovation revient, au final, à ses comités (D.G. et directeurs des départements). Alors, c'est la stratégie du *top-down* qui domine, au final, pour les décisions d'innovation. En outre, les deux entreprises ne sont pas inscrites dans une politique d'innovation proactive formelle à cause de la non-existence d'un département de R&D qui, d'habitude, est le département qui se charge des études et des projets d'innovation. Par contre, nous trouvons que la stratégie de KSARA est plus basée sur les préférences de sa clientèle. Ainsi, cette entreprise est plus dans une stratégie de réactivité, ce qui peut limiter sa capacité d'élaboration de politiques cohérentes d'innovation dans le sens formel. Alors qu'à KEFRAYA, le fait de ne pas toujours répondre aux demandes des clients et de voir ce qui lui est approprié, lui donne plus de liberté pour sélectionner ses projets d'innovation et pour ne pas être tout le temps limité aux préférences de ses clients.

D'ailleurs, l'innovation dans le secteur vitivinicole au Liban fait face à plusieurs défis : (1) la non-disponibilité et la cherté de la matière sèche au moment de l'import ; (2) les ressources financières ; (3) les changements climatiques imprévus. Alors, il faut suivre le rythme de la nature pour avoir la matière première qui aide à la production du vin et choisir le moment opportun pour pouvoir innover et (4) le temps, les ressources humaines et technologiques (pour KEFRAYA).

Toutefois, la résistance des employés pour tout ce qui est nouveau et pour tout changement a été citée parmi les problèmes que les deux entreprises affrontent en matière d'innovation. À ne pas oublier que toute innovation nécessite le travail de plusieurs équipes et une coopération mutuelle et continue entre plusieurs départements. Le travail d'équipe s'impose dès lors comme élément important pour la réussite de l'innovation de l'entreprise. Aussi, il faut que les employés soient bien préparés au sujet de l'innovation, convaincus à propos de ses effets directs et indirects sur leur travail ainsi que sur l'évolution de leur

entreprise. Nous faisons, ci-dessous, une synthèse concernant ces regards croisés en matière d'innovation dans les deux entreprises étudiées (Tableau 40).

**Tableau 40 : Synthèse de la politique d'innovation adoptée au sein des deux cas**

	Cas KSARA et cas KEFRAYA	Cas KSARA	Cas KEFRAYA
<b>Perceptions du concept d'innovation</b>	<p>L'innovation radicale à travers la création d'une nouveauté que ce soit pour l'entreprise ou pour la filière aux niveaux local et international : « <i>C'est produire quelque chose de nouveau et qui n'existe pas sur le marché avant</i> » (R7 - KS).</p> <p>À titre d'exemple, nous citons le lancement d'un nouveau vin « Mirweh » chez KSARA en 2018 qui est considéré comme le premier vin fait avec un cépage autochtone dans le pays. À noter que le marché international s'est intéressé à cette nouvelle et originale production. Nous parlons alors de l'innovation de produit.</p> <p>Quant à KEFRAYA, nous donnons comme exemple le lancement de la gamme « Amphora » en 2018 où le vin est élevé en amphores pour créer une cuvée spéciale, cette technique a été utilisée à l'époque des phéniciens et KEFRAYA essaie de réintroduire cette technique qui ne se trouve plus sur le marché local. C'est une innovation au niveau de la technique.</p> <p>L'innovation incrémentale par le biais du développement ou du changement apporté à un produit qui existe déjà : « <i>C'est le fait d'améliorer ce qui existe déjà dans l'entreprise</i> » (R1 - KE).</p> <p>Les deux entreprises ne font pas d'imitation dans leurs produits ou autres : « <i>Que les petits essaient de copier les grands, oui. Mais, KSARA n'a jamais été dans cette affaire</i> » (O - KS).</p> <p>« <i>Quand nous imitons quelque chose, c'est que nous ne sommes pas innovants</i> » (O - KE).</p>	<p>Être créatif peut constituer une porte pour une nouvelle opportunité : « <i>Elle nous permet d'avoir de nouvelles opportunités</i> » (D2 - KS).</p> <p>Le temps est un facteur à prendre en considération pour toute décision d'innovation car parfois c'est risqué : « <i>C'est une prise de décision qui, parfois, n'est pas évidente et qui peut prendre du temps</i> » (O - KS).</p>	<p>Il faut veiller à avoir un bon rapport qualité/prix : « <i>Nos prix sont compétitifs avec une bonne qualité</i> » (D4 - KE).</p> <p>L'innovation aide l'entreprise à se différencier des autres, à réduire ses coûts, à améliorer sa qualité, à accroître ses activités et à assurer sa durabilité sur le marché au travers du temps :</p> <p>« <i>Ça nous permet de réduire les coûts et d'avoir un step ahead sur la compétition</i> » (D3 - KE).</p> <p>« <i>Nous sommes en train de mieux comprendre notre terroir pour pouvoir en tirer le meilleur et pour améliorer la qualité de nos produits</i> » (D.G. - KE).</p>
<b>Forme des innovations</b>	<p>Produit, service, équipement, technique et procédure, mode de gestion, manière de distribution, etc. : « <i>Nous avons prévu une possibilité de faire un nouvel investissement pour le traitement des vins</i> » (O - KS).</p> <p>« <i>À l'époque, nous avons restructuré la cave et nous avons ramené des technologies qui n'existaient pas au Liban</i> » (R1 - KE).</p>		

<p><b>Sources d'innovation</b></p>	<p>Les abonnements à plusieurs magazines et revues scientifiques nationales/internationales et des newsletters : « <i>Il y a des abonnements mensuels dans plusieurs magazines (business, management, ventes, hospitalité et tout ce qui est relatif à l'œnologie et le vin</i> » (D2 - KE).</p> <p>La participation à des études animées par les universités pour tout ce qui concerne la viticulture : « <i>Nous participons à des études organisées par les universités pour le développement d'une certaine technique, de la viticulture, du traitement, etc.</i> » (D3 - KS).</p> <p>La participation à des expositions, salons et foires internationales : « <i>Notre œnologue se rend tous les ans à deux salons en France et en Italie pour voir les nouvelles techniques</i> » (D2 - KS).</p> <p>Les experts externes internationaux : « <i>Nous faisons appel à l'expertise étrangère</i> » (D.G. - KE).</p> <p>Les rétroactions de la clientèle et leurs attentes : « <i>Cibler les clients sur les marché local et international</i> » (R1 - KE).</p>	<p>Les informations reçues de la part de ses fournisseurs : « <i>C'est l'amélioration du comportement selon les informations reçues de la part des fournisseurs</i> » (D3 - KS).</p> <p>Le manque à son portefeuille en fonction des demandes du marché aussi bien que des tendances mondiales : « <i>Ce genre de discussions tient place en début d'année où nous prenons en considération ce qui manque à notre portefeuille</i> » (D.G. - KS).</p> <p>La connexion aux multiples réseaux sociaux : « <i>Nous sommes proches de la nouvelle génération surtout à travers les réseaux sociaux auxquels nous sommes connectés</i> » (D.G. - KS).</p>	<p>La collaboration avec la CNRS concernant les études en viticulture : « <i>Dans ce projet, il y avait la faculté d'agronomie de l'USJ, la faculté des sciences et la CNRS</i> » (D3 - KE).</p> <p>La réponse à un problème concernant des besoins particuliers que l'individu souhaite satisfaire : « <i>À travers l'innovation, nous répondons à un besoin particulier</i> » (D1 - KE).</p> <p>KEFREYA n'est pas toujours dans l'optique de fournir tout ce que le client demande : « <i>Nous avons une orientation vers un produit de qualité et c'est ce qui distingue notre entreprise. Par conséquent, notre réponse aux attentes des clients doit s'aligner avec cet objectif</i> » (D1 - KE).</p>
<p><b>Stratégies d'innovation</b></p>	<p>La proposition de nouvelles idées est bien appréciée : « <i>N'importe qui peut avoir une nouvelle idée</i> » (D3 - KE).</p> <p>L'absence d'un département de R&amp;D dans un sens formel et l'existence des comités qui rassemblent tous les directeurs des départements : « <i>Ce n'est pas de la R&amp;D, c'est ce qu'on appelle le comité technique qui rassemble tous les directeurs des départements</i> » (D.G. - KE).</p> <p>La stratégie du top-down pour la prise de décisions : « <i>les décisions sont prises au niveau du comité exécutif</i> » (D1 - KS).</p>	<p>KSARA est plus basé sur les préférences de sa clientèle. Elle est plus dans la réactivité, ce qui peut limiter sa capacité d'élaboration de politiques cohérentes d'innovation dans le sens formel.</p>	<p>Le fait de ne pas toujours répondre aux demandes des clients et de voir ce qui lui est approprié donne à KEFRAYA plus de liberté pour sélectionner ses projets d'innovation et pour ne pas être tout le temps limité aux préférences de ses clients.</p>
	<p>Encourager l'échange d'idées : « <i>C'est à travers l'échange d'idées surtout si nous souhaitons créer quelque chose de nouveau</i> » (D2 - KS).</p>	<p>Le développement du relationnel pour faire naître les nouvelles idées : « <i>Je crois au feedback et c'est de cette façon que nous développons un relationnel ou une certaine</i></p>	

<p><b>Conditions pour innover</b></p>	<p>Avoir la culture d'innovation : « <i>C'est plutôt une culture qu'il faut faire naître et diffuser au sein de l'entreprise</i> » (D3 - KE).</p> <p>Les employés doivent être bien préparés au sujet de l'innovation et convaincus à propos de ses avantages : « <i>Si la personne qui va devoir l'exploiter n'est pas convaincue, la nouvelle idée ne sera pas prise en compte</i> » (D.G. - KE).</p> <p>Avoir des équipes de travail : « <i>Il faut monter des équipes de travail et répartir les tâches entre les membres</i> » (R6 - KS).</p>	<p><i>qualité de leadership : c'est dans l'écoute et dans l'action</i> » (D.G. - KS).</p> <p>Les réunions régulières avec les subordonnés pour la diffusion et la discussion des décisions prises : « <i>Je propose une idée durant la réunion du comité exécutif. Une fois que l'idée est approuvée, je reviens dans mon département et je répartis les tâches parmi mes subordonnés</i> » (D6 - KS).</p> <p>La communication et le partage des informations : « <i>Communiquer et partager est une pratique importante</i> » (D.G. - KS).</p>	
<p><b>Obstacles à l'innovation</b></p>	<p>La non-disponibilité et la cherté de la matière sèche au moment de l'import : « <i>L'approvisionnement en matière sèche vient de l'étranger et ça coûte cher</i> » (R1 - KE).</p> <p>Les ressources financières : « <i>C'est plutôt au niveau financier, mais nous trouvons toujours la solution</i> » (D1 - KS).</p> <p>Les changements climatiques imprévus : « <i>Nous sommes obligés de suivre le rythme de la nature</i> » (D.G. - KE).</p> <p>La résistance des employés pour tout ce qui est nouveau et pour tout changement : « <i>Il y a une résistance à tout changement</i> » (D2 - KS).</p>		<p>Le temps, les RH et les ressources technologiques : « <i>Si aujourd'hui, l'idée est là, mais ce n'est pas le bon moment nous ajournons à l'année prochaine</i> » (D1 - KE).</p>

#### **4.2.2. Les compétences critiques qui favorisent l'innovation des PME**

Avant de décrire les compétences qui ont été identifiées comme critiques pour innover, il nous semble important de mettre l'accent sur les conditions que nos répondants ont discutées et qui jouent un rôle crucial pour promouvoir l'innovation chez le personnel. Parmi ces conditions, nous trouvons celles qui sont relatives aux qualités des personnes et d'autres qui sont relatives aux politiques et aux pratiques adoptées par les entreprises.

##### **A. Conditions relatives aux qualités des personnes en matière d'innovation**

Tout d'abord, les répondants des deux entreprises ont insisté sur les caractères des personnes en tant qu'éléments cruciaux qui stimulent l'innovation. Souvent, ces caractères sont inchangeables et agissent sur la volonté ou le degré d'innovation des personnes. De ce fait, il faut bien faire attention aux caractères des embauchés lors du processus de recrutement. Ensuite, la loyauté, la fidélité et l'engagement au travail et dans l'entreprise incitent la personne à avoir la motivation pour innover dans ce qu'elle fait et pour évoluer là où elle se trouve. Ainsi, les personnes n'ayant pas ces sentiments susmentionnés ne seront pas trop motivées à s'investir dans leur travail et dans l'entreprise et pour innover par la suite. Enfin, la motivation intrinsèque de la personne elle-même affecte son sens de l'innovation d'une façon ou d'une autre et la pousse à vouloir innover. Alors, cet élément est jugé important pour favoriser l'innovation au sein de l'entreprise.

Par ailleurs, les répondants de KSARA trouvent que la volonté de la personne de créer quelque chose de nouveau la pousse à réagir en fonction de cette volonté même si elle n'a pas le pouvoir. Dans ce cas, il revient à l'entreprise de développer ce pouvoir pour que l'employé en question atteigne les objectifs de l'entreprise en matière d'innovation. Alors que les répondants de KEFRAYA ont insisté sur l'implication et le sentiment d'appartenance à l'entreprise comme facteurs qui peuvent pousser l'employé à être innovant dans ce qu'il fait. Au-delà de ces sentiments, l'employé doit être convaincu de son travail et de son engagement à l'entreprise afin qu'il soit motivé pour innover.

##### **B. Conditions relatives aux politiques et aux pratiques appliquées par les entreprises en matière d'innovation**

Concernant les conditions que l'entreprise doit respecter en matière d'innovation, les répondants des deux entreprises ont identifié celles que nous détaillons ci-dessous :

- le respect des employés et le fait d'être à leur écoute ;



- la transparence, la bonne communication et l'échange qui agissent sur le sentiment d'appartenance de l'employé à son entreprise et le motivent pour innover dans son travail. Subséquemment, il faut que l'entreprise veille au partage égal des informations parmi tous ses employés ;
- l'implantation de la culture d'innovation dans les têtes des employés pour les encourager à être innovants. Pour ce faire, il faut motiver les gens à avoir des idées innovatrices et encourager les échanges d'idées ;
- l'implication des employés dans les projets de l'entreprise ; ce qui agit sur le degré d'appartenance, d'engagement et le sentiment de sécurité chez eux. Alors, il faut créer un sens d'engagement et d'implication et agir sur les sentiments de sécurité et d'appartenance chez les employés ;
- le développement du relationnel au travail et la création d'une communication saine afin d'avoir une bonne ambiance et de faciliter l'engagement personnel en même temps. De ce fait, les employés vont se sentir à l'aise ; ce qui agit positivement sur le degré d'innovation chez eux. À ce titre, il est important de permettre à l'employé de se sentir à l'aise et de bien l'impliquer dans l'entreprise, car ce sentiment affecte son degré d'appartenance et le pousse à proposer de nouvelles idées ;
- la reconnaissance des efforts et l'appréciation de la part de la direction ; ce qui a un effet très positif sur les employés. En conséquence, l'entreprise doit apprécier ses employés, leur montrer de la reconnaissance afin de mieux travailler et d'être plus impliqués ;
- le renforcement des équipes de travail.

En même temps, il y avait certains points de divergence entre les conditions citées par les répondants de chacune des deux entreprises. Nous débutons par les répondants de KSARA qui ont affirmé que la création d'une ambiance familiale - qui distingue la culture de KSARA des autres entreprises - a comme effet un faible taux de roulement au niveau des employés et agit sur l'innovation des employés puisqu'ils vont avoir un sentiment d'appartenance plus élevé qui les lie à l'entreprise. Aussi, le fait d'avoir les ICP motive les employés à être innovants dans leur travail. Finalement, l'entreprise peut agir sur la motivation intrinsèque de la personne pour qu'elle soit innovatrice. Cette motivation peut affecter positivement son degré d'engagement à l'entreprise ainsi que son investissement pour son développement.

En revanche, les répondants de KEFRAYA ont trouvé qu'il faut mettre à la disposition des employés les outils nécessaires qui leur permettent de se sentir impliqués et d'innover par la suite. Pour eux, il faut que l'entreprise encourage les échanges d'idées et l'ouverture vers l'extérieur vu le bénéfice qu'elle pourra en tirer en matière d'innovation. L'encouragement des subordonnés à réfléchir différemment et à proposer de nouvelles idées relève de la responsabilité des directeurs des départements et des superviseurs. D'ailleurs, les répondants jugent le croisement interdisciplinaire important pour stimuler l'échange entre les personnes et pour enrichir leurs capacités à innover. Les répondants de KEFRAYA trouvent que le secteur vitivinicole est plutôt un secteur traditionnel, mais il faut toujours innover pour être plus performant. Cela se traduit, pour eux, par le biais de l'innovation dans la production et l'innovation dans le modèle du travail. Pour ce faire, il faut toujours mettre les connaissances à jour, sinon, les autres seront en mesure de les dépasser. Il faut donc anticiper ses actions pour être prêt à innover. Après avoir décrit les conditions nécessaires à avoir pour innover au niveau des deux entreprises étudiées, nous listons dans le tableau 41 les compétences que les répondants ont identifiées comme critiques pour innover et puis nous les détaillons dans un tableau synthétique (Tableau 42).

**Tableau 41 : Compétences critiques pour innover au sein des deux cas**

<b>Compétences individuelles</b>	
<i>Hard skills</i>	<i>Soft skills</i>
Connaissances techniques	Polyvalence, proactivité et communication
Connaissances pratiques (pour KEFRAYA)	Prise d'initiative, autonomie au travail, planification et organisation, créativité et prise de décision (pour KSARA)
<b>Compétences collectives et organisationnelles</b>	
<i>Soft skills</i>	
Travail d'équipe	
Gestion des problèmes (pour KSARA)	
<b>Compétences environnementales et inter-organisationnelles</b>	
<i>Hard skills</i>	
Connaissances du marché	

**Tableau 42 : Synthèse des compétences critiques pour innover au sein des deux cas**

	Cas KSARA et KEFRAYA	Cas KSARA	Cas KEFRAYA
<p><b>Les compétences individuelles</b> <i>hard skills</i></p>	<p><b>Les connaissances techniques</b> où il faut avoir les connaissances du marché afin de savoir ce qui se passe aux alentours, comparer et puis innover. Ainsi, les employés doivent bien maîtriser les connaissances techniques qui leur constitueront un bagage bien établi pour pouvoir innover.</p> <p>Une fois que les connaissances techniques sont acquises, elles insufflent la confiance chez l'employé et le poussent à innover : « <i>Il faut avoir les connaissances techniques pour pouvoir innover</i> » (D4 - KS).</p> <p>« <i>En termes de techniques, déjà, chaque chef doit être compétent dans son domaine</i> » (D1 - KE).</p>		<p><b>Les connaissances pratiques</b> qui permettent à l'employé non seulement d'évoluer dans son travail, mais aussi d'essayer de nouvelles manières au travail puisqu'il maîtrise bien le côté pratique de son métier : « <i>Aujourd'hui, il faut faire des preuves tangibles et mesurables. Il faut détenir les connaissances pratiques</i> » (O - KE). « <i>Pour devenir œnologue, il faut savoir labourer, conduire le tracteur, tailler, etc.</i> » (D2 - KE).</p>
<p><b>Les compétences individuelles</b> <i>soft skills</i></p>	<p><b>La proactivité</b> qui génère de nouvelles idées chez l'individu : « <i>En tant que société leader, nous sommes obligés d'innover et d'être proactifs</i> » (D1 - KS).</p> <p><b>La communication</b> : être un bon communicateur aide la personne à innover et à promouvoir dans ce qu'elle fait : « <i>Avec la communication, c'est fluide [...] et nous avons tous les moyens possibles de communication</i> » (D3 - KE).</p> <p><b>La polyvalence</b> : ce qui se traduit par le fait de finir le travail et passer à un autre en peu de temps et avec efficacité. Elle peut s'acquérir à travers les formations et c'est une compétence qui favorise la promotion de l'innovation chez l'employé : « <i>Quant aux salariés, qu'ils soient polyvalents et pluridisciplinaires</i> » (D.G. - KS).</p>	<p><b>La prise d'initiative</b> qui peut émerger à travers une atmosphère favorable au travail : « <i>La prise d'initiative est nécessaire pour l'innovation de l'entreprise</i> » (R 7 - KS).</p> <p><b>L'autonomie</b> au travail où il faut donner de la liberté à l'employé dans l'exécution de ses tâches pour qu'il ait la possibilité d'innover : « <i>les salariés doivent être autonomes au travail</i> » (D.G. - KS).</p> <p><b>La planification et l'organisation</b> : ce qui favorise l'innovation chez les employés : « <i>Je prépare un plan de travail, je mets les hypothèses et je vois où est-ce que la conclusion va me mener, quels seront les avantages et les points positifs de ces hypothèses. Je présente l'idée et si j'aurais l'accord, nous procédons pour l'application</i> » (R1 - KS).</p>	

		<p><b>La créativité</b> qui, selon les répondants, est une compétence nécessaire pour stimuler l'innovation chez l'individu que ce soit dans son travail ou même dans sa vie au quotidien : « <i>L'innovation en elle-même ne se trouve pas chez tout le monde, pareil pour la créativité. Ça revient à l'entreprise et à la direction : comment choisir la bonne personne pour la bonne place</i> » (D.G. - KS).</p> <p><b>La prise de décision</b> où la personne aura plus confiance en elle-même et dans ce qu'elle est en train de faire. Ce pouvoir de décision peut lui permettre de choisir de nouvelles manières de faire au travail : « <i>Il faut donner ce pouvoir de décider</i> » (D.G. - KS).</p>	
<p><b>Les compétences collectives et organisationnelles</b> <i>soft skills</i></p>	<p><b>Le travail d'équipe</b> peut enrichir les idées à travers les échanges qui pourraient avoir lieu entre ses membres. Ainsi, la personne doit collaborer en équipe pour aboutir aux objectifs de l'entreprise : « <i>J'insiste sur le travail d'équipe et sur celui des équipes croisées entre les différents départements</i> » (D.G. - KE).</p>	<p><b>La gestion des problèmes</b> : « <i>L'aptitude à la résolution de problèmes développe la créativité et l'innovation chez les employées</i> » (D4 - KS).</p>	
<p><b>Les compétences environnementales et inter-organisationnelles</b> <i>hard skills</i></p>	<p><b>L'échange avec l'extérieur, l'observation et l'interaction avec l'environnement externe</b> à l'entreprise augmentent le degré de motivation des employés et les poussent à avoir de nouvelles idées et à innover par la suite. Aussi, cela leur permet d'être toujours au courant des nouveautés technologiques, en communication, etc.</p> <p>Grosso modo, <b>les connaissances du marché</b> sont très importantes pour la promotion de l'innovation : « <i>Il faut avoir la curiosité de lire et de savoir ce qui se passe aux alentours et dans le monde étranger</i> » (D1 - KE).</p> <p>« <i>Il faut être curieux pour pouvoir innover</i> » (D4 - KS).</p>		

### **4.2.3. Les pratiques de GRH soutenant le management des compétences dans les PME innovantes**

Dans l'ensemble, la plupart des répondants au niveau des deux entreprises ont exprimé leurs sentiments de satisfaction vis-à-vis de la politique actuelle de management des compétences qui y est adoptée. En général, ils pensent que cette politique est bien établie et répond à leurs besoins. Les répondants de KSARA trouvent que chaque employé accomplit correctement son travail, mais une révision devrait être apportée au niveau des fiches d'évaluation des performances. Aussi, quelques répondants de KEFRAYA trouvent que des améliorations pourraient être apportées à cette politique pour qu'elle réponde mieux aux besoins des employés.

Outre cela, le partage des connaissances a été identifié dans les deux entreprises parmi les éléments qui aident à manager les compétences pour innover par la suite. Ce partage de connaissances relève de l'apprentissage organisationnel et se fait à travers : (1) les formations qui sont faites en interne et en externe et pour lesquelles les deux entreprises font appel parfois à des experts et à des consultants de l'étranger ; (2) le transfert des connaissances acquises lors des formations entre les employés qui participent à des formations et leurs autres collègues ; (3) les réunions formelles et informelles qui peuvent toujours avoir lieu entre les directeurs des départements et leurs subordonnés et (4) le croisement interdisciplinaire qui stimule l'échange entre les personnes ainsi que leurs capacités d'apprentissage de nouvelles compétences et qui enrichit leurs capacités à innover.

Quant aux demandes de formations, les deux entreprises adoptent la politique de la porte ouverte où les employés peuvent eux-mêmes suggérer les sujets des formations ou demander de participer à telle ou telle formation. Ainsi, le but des formations organisées est le développement personnel du collaborateur, pour optimiser son travail et ensuite son efficacité. Pour KEFRAYA, quelques répondants affirment qu'ils ont beaucoup évolué dans leur travail grâce aux formations que leur entreprise leur a assurées.

Autre que le partage des connaissances, le fait que les directeurs des départements et les superviseurs soient toujours à l'écoute de leurs subordonnés et leur permettent de se sentir proches d'eux stimule le sentiment d'appartenance de ces derniers et par conséquent, leur degré d'innovation. De même, il peut les encourager non seulement à raconter leurs problèmes au travail ou à se plaindre, mais aussi à demander d'avoir de l'aide là où c'est nécessaire et à

suggérer de nouvelles idées qui peuvent être bénéfiques pour eux-mêmes d'un côté, et pour l'entreprise, de l'autre côté. Également, les employés seront capables de mieux gérer les problèmes qui pourraient avoir lieu en milieu de travail et de prendre les décisions adéquates au quotidien. Finalement, ils peuvent se sentir plus à l'aise pour mieux s'investir dans l'entreprise et pour innover par la suite.

D'ailleurs, les deux entreprises s'affairent en ce moment à réviser leurs systèmes actuels d'évaluation à travers le développement des outils d'évaluation des compétences qui existent déjà. Pour elles, les listes des critères d'évaluation des compétences doivent être communiquées à l'avance aux employés. Cette manière de faire leur permet de savoir quelles compétences ils doivent améliorer sur l'année pour atteindre les objectifs visés. Alors, l'employé sera lui-même acteur de son évaluation et l'entreprise sera capable de traiter tous ses employés à titre égal. Toujours dans la pratique de révision du système actuel de management des compétences, KEFRAYA est en processus de restructuration de ses fiches de postes, ainsi que de ses plans annuels de formations. Pour développer ses outils d'évaluation, KSARA coopère, au moment de notre recherche, avec une consultante externe.

Finalement, pour manager les compétences de ses employés, KEFRAYA insiste sur le renforcement du travail d'équipe entre son personnel à travers plusieurs types d'activités qui pourraient parfois être sociales. Selon le château, des échanges peuvent avoir lieu entre les personnes durant un tel type d'activités. Ces échanges pourront avoir un impact positif sur la promotion de l'innovation au sein du château puisqu'ils incitent les personnes à avoir une vision plus ouverte à propos de ce qui se passe ailleurs pour ensuite adopter de nouveaux modes de gestion dans leur travail.

Ainsi, dans le but de mieux manager les compétences de leurs employés et d'innover en même temps, KSARA et KEFRAYA s'appuient sur plusieurs pratiques de GRH. En général, ces pratiques sont traditionnelles. Nous les présentons dans ce qui suit :

#### **A. Le recrutement**

En matière de recrutement, les deux entreprises sont bien positionnées et veillent à ce que les profils des recrues, lors du processus de recrutement, soient en adéquation avec les profils recherchés. Pour ce faire, elles utilisent les fiches des postes qui indiquent les compétences requises, les responsabilités et les tâches à assumer pour tel ou tel poste. Les profils des recrues doivent donc correspondre à ces fiches. À ce titre, les répondants des deux

entreprises trouvent que chaque employé occupe bien sa place dans l'entreprise ; ce qui prouve l'adéquation entre les profils recherchés et ceux des recrues.

Cependant, le souci qui se trouve à KSARA vis-à-vis du processus de recrutement réside au niveau des expériences requises où la plupart des candidats n'ont pas l'expérience de ses types de produits. Ici, nous faisons référence au manque de connaissances des produits de l'entreprise qui fait un effort (investissement en termes de temps et d'argent) pour mettre les savoirs et les savoir-faire des nouvelles recrues à jour. Cependant, KEFRAYA fait face au problème de la rareté régionale des compétences techniques requises parmi les nouvelles recrues. Également, c'est difficile de trouver des employés exécutants qualifiés au Liban car les nouveaux diplômés souhaitent obtenir tout de suite des postes cadres. En général, les répondants des deux entreprises ont mis l'accent sur le côté pratique déjà cité et qui, selon eux, devra être développé autant que la théorie chez les nouveaux gradués. En plus, ils ont précisé que les *soft skills* peuvent parfois être peu développés dans les cursus de formations dans les universités au Liban. D'ailleurs, certaines compétences sont manquantes chez les gradués des institutions universitaires au Liban. En effet, ces derniers performant davantage dans la théorie que dans la pratique.

Toujours dans le processus de recrutement, nous citons l'orientation et l'intégration qui se trouvent au niveau des deux entreprises et qui jouent un rôle primordial lors de la sélection des nouvelles recrues. Ces deux étapes permettent aux nouvelles recrues de mieux s'intégrer dans l'entreprise, de découvrir ses différentes activités et de mieux comprendre son fonctionnement et son règlement interne. Les répondants de KSARA trouvent que ces deux étapes offrent aux nouvelles recrues la possibilité d'être autonomes dans leur travail au quotidien. Ces compétences ont été citées parmi celles qui sont critiques et qui favorisent l'innovation au sein de ce château.

## **B. Les évaluations**

Le système d'évaluation des compétences mis en place dans les deux entreprises est répété annuellement. Cependant, ce qui distingue les évaluations administrées à KSARA est le fait qu'elles ne sont pas toutes du même type : le premier type vise les objectifs qualitatifs et le deuxième les objectifs quantitatifs. De son côté, KEFRAYA mène des évaluations mensuelles pour ses employés en plus de celles menées annuellement.

Ces évaluations ont un double rôle : elles contribuent en même temps au management des compétences des employés et à l'innovation car une fois que la performance du subordonné est évaluée, il connaîtra les compétences qu'il doit améliorer. En plus, l'entreprise connaîtra les besoins de ce dernier en termes de formations, pourra l'orienter et l'intégrera au système de récompenses (financière, morale, etc.). Alors, les évaluations sont très importantes que ce soit pour l'évalué lui-même ou pour l'entreprise. Cette pratique d'évaluation encourage l'évalué à être productif et innovant dans son travail car il est préalablement au courant qu'il sera évalué plus tard. Pour ce faire, chaque directeur de département ou superviseur est amené à effectuer des évaluations pour chacun de ses subordonnés en collaboration avec le DRH. À KEFRAYA, ces évaluations sont faites en fonction des fiches des postes.

### **C. Les formations**

Les deux entreprises préparent, en chaque début d'année, des plans annuels de formations qui sont bien adaptés aux besoins de chacun de leurs employés et qui doivent suivre des objectifs bien déterminés. Aussi, les employés, dans chacune de ces deux entreprises, peuvent choisir eux-mêmes les sujets qui leur importent. Ces formations sont organisées en interne et en externe et sont de deux types : techniques et interpersonnelles. En conséquence, chacune parmi elles vise des compétences différentes.

Par ailleurs, les répondants des deux entreprises ont insisté sur les effets bénéfiques qu'ont les formations. Nous les citons ci-dessous :

- développer les compétences des employés et les pousser à être innovants. Ainsi, la personne sera capable d'améliorer son travail et d'essayer de nouveaux modes, ce qui peut avoir des effets positifs sur l'entreprise (meilleure performance et compétitivité, un degré plus élevé d'innovation, etc.) ;
- aider les employés à se libérer, à parler ouvertement, à mieux se comporter les uns avec les autres et à résoudre les conflits qui pourraient avoir lieu entre eux parfois ;
- agir sur le développement personnel chez les employés, ce qui affectera leur travail et leur efficacité ;
- agir sur la polyvalence et sur le professionnalisme chez les employés ;
- réduire les erreurs au travail et augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise.

Il nous semble important de noter que face aux formations, nous relevons deux comportements contradictoires chez les employés : la résistance et la participation. Selon les



répondants, la résistance des employés s'exprime pour tout changement qui peut surgir à n'importe quel niveau (subordonnés et directeurs des départements) par manque de temps, de flexibilité, de volonté et par peur du changement qui peut les déstabiliser. Aussi, il y a des personnes qui, même en participant à des formations, n'en tirent pas profit car elles ne sont pas ambitieuses. En revanche, il y a ceux qui acceptent de participer aux formations avec la volonté d'approfondir leurs connaissances, d'apprendre à se connaître et à s'améliorer.

Pour le suivi effectué après chaque formation, les deux entreprises le font en collaboration avec le DRH et le directeur du département concerné dans le but d'améliorer les compétences des subordonnés qui ont participé à une formation. À KSARA, le rapport fourni par le formateur constitue une référence essentielle autour de laquelle le directeur du département se réunit avec ses subordonnés, après chaque formation, afin de voir ensemble les suggestions, puis mettre un plan de développement des compétences et le soumettre au DRH. Quelques répondants de KSARA trouvent que le suivi après les formations pourrait être fait de manière plus efficace que celle que l'entreprise applique actuellement. En revanche, à KEFRAYA, le suivi des formations se fait après chaque formation. En effet, la coordinatrice des RH communique immédiatement avec les directeurs des départements afin d'évaluer le progrès des employés après leur participation aux formations.

#### **D. La rémunération**

Quant à leurs systèmes de rémunération, KSARA et KEFRAYA valorisent bien les efforts de leurs employés que ce soit en termes de rémunération mensuelle ou de bonus annuels calculés en fonction de l'atteinte des objectifs prédéterminés à l'avance. Pour les répondants des deux entreprises, un système de rémunération bien établi peut :

- agir sur la compétitivité de l'entreprise et aussi sur son degré d'innovation car elle sera capable d'attirer les candidats qui ont du potentiel en matière de compétences et qui par la suite peuvent faire évoluer leur entreprise ;
- fidéliser les employés à l'entreprise et ancrer davantage leur engagement pour qu'ils soient motivés à s'y investir, prêts à développer/acquérir les compétences et pour qu'ils puissent innover par la suite. Ces facteurs peuvent augmenter leur productivité et affecteront positivement la compétitivité de l'entreprise ;
- répondre aux besoins des salariés et aider les inventeurs à avoir les ressources financières nécessaires pour pouvoir suivre les nouveautés et pour pouvoir innover

dans leur travail. Également, leur donner la possibilité de pouvoir financer le développement/l'acquisition des compétences qui leur permettent d'être innovants ;

- avoir un impact positif sur le climat social qui se trouve au sein de l'entreprise ;
- encourager l'employé à continuer à effectuer son travail de façon plus efficace et à croître en même temps.

### **E. La gestion des carrières/la promotion**

Pour tout ce qui est plan de carrières, KSARA et KEFRAYA travaillent sur la gestion des carrières de leurs employés et surtout ceux que l'entreprise identifie comme ayant du potentiel pour progresser avec elle. De plus, les deux entreprises sont bien positionnées à ce niveau. La gestion des carrières dans les deux entreprises se fait à travers les propositions de formations (classiques avec des formateurs ou suivre des programmes dans les universités), la délégation des tâches, la promotion, etc. De manière générale, la gestion des carrières motive, responsabilise et fidélise les employés ambitieux qui souhaitent se développer et développer leur travail. En plus, elle les encourage à fournir des efforts et à chercher à être novateurs afin de promouvoir dans leur entreprise et par conséquent, elle permet à l'entreprise de pouvoir attirer les candidats qui ont du potentiel. En fin de compte, l'entreprise en bénéficiera puisque sa propre performance connaîtra une croissance par la suite.

### **F. La délégation des tâches et le *coaching***

La délégation des tâches a été identifiée parmi les pratiques de GRH qui sont adoptées au sein des châteaux KSARA et KEFRAYA. À noter que pour toute délégation de tâches, il faut bien expliquer les tâches à compléter, faire le suivi plus tard tout en donnant une marge de liberté à la personne qui exécute et réexpliquer si besoin. La délégation des tâches peut développer l'autonomie des employés au travail, les aider à apprendre comment résoudre les problèmes qu'ils peuvent rencontrer dans l'exécution de leur travail, insuffler le dynamisme parmi eux et les motiver à innover. Selon les répondants de KSARA, la délégation des tâches requiert un savoir-faire de la part de la personne qui la fait afin d'engager les personnes dans des tâches qui les motivent et qu'ils souhaitent réaliser avec succès. Pour eux, la délégation des tâches allège les agendas des directeurs et accélère le rythme du travail.

D'ailleurs, les répondants des deux entreprises ont insisté sur l'impact positif qu'a le *coaching* direct du directeur de département/superviseur sur le développement des compétences. Pour ce faire, chaque directeur de département/superviseur impose à son équipe

un défi afin qu'elle atteigne les objectifs de l'entreprise. Parfois, le *coaching* fait découvrir à la personne un potentiel en elle dont elle ignorait l'existence.

### **G. La gestion des problèmes liés au travail**

Les directeurs des départements et les superviseurs des deux entreprises soutiennent leurs subordonnés pour qu'ils puissent résoudre les problèmes qu'ils rencontrent dans leur travail en cas de besoin. En premier temps, le subordonné essaie de résoudre le problème, lui-même, et s'il n'arrive pas à le résoudre seul, il peut avoir recours à son superviseur pour qu'il l'assiste et l'oriente. Ainsi, le développement de la compétence relative à la résolution de problèmes des employés favorise leur autonomie au travail et leur donne la possibilité de prendre les décisions adéquates face à un problème qu'ils peuvent rencontrer et peut aussi avoir un impact positif sur leur degré d'innovation. À KEFRAYA, le département qualité doit être impliqué à ce propos puisqu'il constitue le département responsable de maintenir la bonne qualité à tous les niveaux dans l'entreprise.

### **H. L'amélioration des conditions du travail**

Les deux entreprises travaillent, chacune de son côté, pour améliorer les conditions de travail dans le but de faciliter l'exécution des tâches aux employés, de profiter de leurs compétences et de rendre leur travail plus efficace. KSARA considère que les conditions de travail ont un impact important sur la motivation d'un individu et affectent par la suite sa performance au travail. Aussi, KSARA insiste sur l'importance d'avoir les rétroactions de ses employés afin qu'elle puisse savoir ce qu'elle doit améliorer dans son entreprise et faire tout ce qui est en son pouvoir pour offrir ce dont ils ont besoin. Ces rétroactions seront collectées à travers des fiches d'évaluation que les employés doivent remplir et rendre au DRH. Quant à KEFRAYA, elle a fait récemment un réaménagement de ses bureaux pour faciliter la communication entre ses employés. Également, KEFRAYA trouve que l'amélioration des conditions de travail aura comme effet la rétention et la fidélisation des employés au sein de l'entreprise où ils souhaiteront développer leurs compétences et améliorer leur travail.

Nous présentons, dans le tableau ci-dessous, une synthèse concernant les différentes pratiques de GRH que les deux cas étudiés adoptent pour l'implémentation de leurs politiques de management des compétences avec leurs effets sur les compétences critiques pour innover (Tableau 43).

**Tableau 43 : Synthèse des pratiques de GRH sous-jacentes au management des compétences pour innover au sein des deux cas**

	<b>Cas KSARA et KEFRAYA</b>	<b>Cas KSARA</b>	<b>Cas KEFRAYA</b>
<b>Recrutement (orientation et intégration)</b>	Identifier les compétences en adéquation avec le profil recherché.	Développer l' <b>autonomie</b> chez les nouvelles recrues.	Identifier les personnes potentielles.
<b>Évaluations (annuelles/mensuelles, quantitative/qualitatives)</b>	Des évaluations annuelles pour l'identification des compétences à améliorer chez les employés et pour savoir comment récompenser leurs efforts.	Évaluations quantitative et qualitative.	Des évaluations mensuelles pour encourager l'évalué à être productif et innovant dans son travail.
<b>Formations (techniques et interpersonnelles) &amp; Apprentissage organisationnel (échange avec l'extérieur et partage d'idées)</b>	Développer les : - compétences individuelles : <b>connaissances techniques</b> ( <i>hard skills</i> ) & <b>communication, gestion du temps, créativité et leadership</b> ( <i>soft skills</i> ) ; - compétences collectives et organisationnelles : <b>travail d'équipe</b> ( <i>soft skills</i> ) ; - compétences environnementales et inter-organisationnelles : <b>connaissances du marché</b> ( <i>hard skills</i> ).	Développer les compétences collectives et organisationnelles : <b>gestion des conflits et des problèmes</b> ( <i>soft skills</i> ).  Aider les employés à améliorer leur <b>confiance</b> en eux-mêmes et à mieux <b>contrôler leurs émotions</b> ( <i>soft skills</i> ).	Développer les compétences individuelles : <b>polyvalence</b> ( <i>soft skills</i> ).  Développer l'employé sur les niveaux professionnel et personnel pour être plus efficace au travail.
<b>Rémunération (salaires, primes et autres...)</b>	Meilleur engagement dans l'entreprise et meilleur développement des employés eux-mêmes.  Développement sur le plan professionnel.	Agir sur la motivation extrinsèque des employés.	Fidéliser les employés à leur entreprise.
<b>Gestion des carrières (promotion)</b>	Identifier les employés qui ont du potentiel et les aider à progresser dans l'entreprise.	Fidéliser et attirer les candidats qui ont du potentiel.	Motiver l'employé qui a du potentiel à se développer et à développer son travail.  Développer le sens des responsabilités de l'employé, le pousser à fournir des efforts et à devenir novateur afin de promouvoir dans son entreprise.
<b>Délégation des tâches et coaching</b>		Développer le niveau de <b>prise de décisions</b> chez les employés qui seront dans l'obligation d'avoir le <b>savoir-faire</b> dans des tâches qui les motivent et qu'ils souhaitent réaliser avec succès.	Développer l' <b>autonomie</b> chez les employés.  Faire découvrir à la personne son potentiel.

		Donner aux employés plus de confiance en eux-mêmes, insuffler le dynamisme et les aider à <b>savoir résoudre les problèmes</b> rencontrés dans l'exécution de leur travail.	
<b>Gestion des problèmes liés au travail</b>		Inciter les employés à essayer plusieurs méthodes et à choisir la méthode la plus convenable.  Innover afin de trouver la bonne solution au problème.	Développer la compétence relative à la <b>résolution de problèmes</b> chez les employés favorise leur <b>autonomie</b> au travail, leur niveau de <b>prise de décisions</b> ainsi que leur degré d'innovation.
<b>Amélioration des conditions du travail</b>		Avoir des conditions de travail bien respectées et développées où les employés seront plus à l'aise et plus motivés à se développer, à améliorer leur travail et à s'investir dans l'entreprise.	Favoriser la <b>communication</b> , l'esprit innovateur chez les employés, ce qui agit sur leur rétention et fidélisation.

### **4.3. Discussion des résultats**

Nous rappelons que l'objectif essentiel de notre travail de recherche visait à comprendre comment les PME innovantes gèrent et développent les compétences de leurs collaborateurs. Pour ce faire, nous avons identifié les compétences connues pour être critiques pour l'innovation ainsi que les pratiques de GRH sous-jacentes que ces entreprises adoptent afin de gérer et développer ces compétences. Dans cette section, nous discutons les différents résultats que nous avons obtenus par le biais de nos analyses susmentionnées. Il s'agit pour nous de mettre l'accent sur les différentes contributions théoriques (4.3.1) aussi bien que sur celles qui sont managériales (4.3.2) de notre travail de recherche.

#### **4.3.1. Les contributions théoriques**

Cette recherche contribue à la littérature qui s'intéresse à l'innovation dans les PME (4.3.1.1) ainsi qu'au champ des compétences critiques qui favorisent l'innovation des PME (4.3.1.2) et aux pratiques de GRH soutenant le management des compétences dans les PME innovantes (4.3.1.3).

##### **4.3.1.1. L'innovation dans les PME**

En nous basant sur nos analyses intra-cas et inter-cas des PME étudiées, nous discutons, dans cette sous-section : la perception du concept de l'innovation par les PME, les formes et types des innovations qui y sont réalisées aussi bien que leurs modes de réalisation et les facteurs qui les déterminent. De plus, nous soulignons l'impact de la non-existence d'un département de R&D sur l'innovation des PME, les caractéristiques et ressources des PME innovantes et finalement le rôle du propriétaire-dirigeant dans les innovations des PME.

##### **A. La perception du concept de l'innovation par les PME**

Avant de procéder à la description de la perception du concept de l'innovation par les deux PME étudiées, il nous semble important de rappeler la définition que nous avons adoptée pour notre travail de recherche et qui est celle de Damanpour et Evan (1984). Pour ces chercheurs, l'innovation vise à générer, développer et mettre en œuvre de nouvelles idées sinon de nouveaux comportements. Ces nouveautés peuvent avoir plusieurs formes : processus, modes de gestion, produits, services et méthodes techniques. Pour ce faire, des interactions avec les environnements externe et interne doivent avoir lieu.

Les résultats de notre recherche ont montré l'impact positif que peuvent avoir les interactions et les échanges avec l'environnement extérieur sur la promotion de l'innovation

au sein des entreprises. Ces interactions s'effectuent entre les différentes entreprises appartenant à ce secteur sur le marché local libanais, dans un esprit collaboratif. En plus, nous soulignons la perception de ce concept par KEFRAYA où l'accent a été mis sur le rapport qualité/prix auquel il faut réfléchir quand l'entreprise décide de se lancer dans une innovation.

Toujours dans le domaine de l'innovation, nous faisons appel à la distinction que le Manuel d'Oslo (2005) a faite en matière d'innovation entre ce qui est nouveau pour l'entreprise et ce qui est nouveau pour le marché. À travers nos résultats, nous constatons que ces deux entreprises sont en train d'apporter des innovations pour elles-mêmes, en premier temps, et pour les marchés national et international, en deuxième temps. Nous rappelons que nous sommes intéressée, dans notre revue de la littérature, à l'étude de tout ce qui pourra être nouveau pour l'entreprise même s'il ne l'est pas pour le marché.

### **B. Les formes et types des innovations réalisées dans les PME**

Plusieurs recherches ont discuté les différentes formes que peut avoir une innovation au sein d'une entreprise ainsi que ses conditions de réussite (Damanpour et Evan, 1984 ; Gopalakrishnan *et al.*, 1999 ; OCDE, 2005 ; Bessant *et al.*, 2005 ; Reichstein et Salter, 2006 ; Ayerbe, 2006 ; Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Dibrell *et al.*, 2008 ; Razouk et Bayad, 2010 ; Damanpour et Aravind, 2012). Nos résultats montrent que les innovations se trouvent partout chez les deux entreprises KSARA et KEFRAYA. Par conséquent, les deux entreprises font des innovations dans leurs produits, services, procédés, équipements, modes de commercialisation et de gestion.

Outre cela, Meier (2015) a indiqué, dans ses travaux, l'existence d'innovation sous trois types : incrémentale, radicale et combinatoire. Nos résultats montrent que les innovations qui se trouvent dans les deux entreprises KSARA et KEFRAYA sont de deux types : (1) incrémentale où chacune parmi elles apporte des modifications à ce qui existe déjà chez elle et (2) radicale où elles amènent des innovations au marché, surtout au marché local. Les deux entreprises ont confirmé ne pas faire des imitations duplicatives dans ce secteur. Ce type d'imitations consiste simplement à copier quelque chose qui existe déjà ou à une simple diffusion. Nous ne pouvons donc pas dire qu'elles sont d'une manière ou d'une autre en train de diffuser, sur le plan local, des innovations déjà faites sur le plan mondial. Nous notons que plusieurs recherches menées sur les PME dans les pays développés supposent que ce type d'entreprises fait recours à beaucoup d'imitations et de diffusions quand il s'agit d'innover. À titre d'exemple, le Manuel de Bogota (2001) fait référence à la nature adaptative et incrémentale

diffusive de l'innovation dans le monde en développement. Finalement, nos résultats ne montrent pas l'existence d'innovation combinatoire, non plus, au niveau des deux entreprises.

### **C. Les modes de réalisation du processus d'innovation dans les PME**

Selon Kostopoulos *et al.* (2002), l'apprentissage joue un rôle important dans les capacités d'innovation des PME. Cet apprentissage peut se faire à travers deux modes : *Sciences, Technology and Innovation (STI)* et *Doing, Using and Interacting (DUI)* (Jensen *et al.*, 2007). À travers nos résultats, nous constatons que les deux entreprises KSARA et KEFRAYA s'engagent plus dans le mode DUI pour la réalisation de leurs innovations. Toutes les deux préparent bien leurs collaborateurs aux innovations tout en incarnant la culture d'innovation, créant des équipes de travail et encouragent l'échange d'idées. Ainsi, l'acquisition des connaissances se fait à travers les changements auxquels leurs employés font face au travail d'une façon continue. Afin d'apporter des réponses à ces changements, les employés feront face, parfois, à de nouveaux problèmes et seront obligés d'y trouver des solutions. De ce fait, ils apprennent à gérer les problèmes liés au travail, ce qui leur permet de renforcer leurs compétences dans ce domaine. Ce qui distingue KSARA de KEFRAYA est plus le côté informel à travers lequel se fait l'apprentissage (développement du relationnel, réunions matinales et autres).

### **D. Les facteurs déterminants des innovations réalisées dans les PME**

Freeman (1987) et Lundvall (1988) ont développé la notion d'un système d'innovation tout en soulignant l'importance des interactions que peut avoir l'entreprise avec son entourage (clients, fournisseurs, institutions de connaissances, relations consommateur-producteur) et qui favorisent les innovations dans lesquelles les entreprises peuvent s'engager. Nous parlons donc à propos des réseaux sociaux auxquels les entreprises peuvent avoir recours afin de réaliser leurs innovations *outside-in* (Howard *et al.*, 2016). Selon nos résultats, les deux entreprises KSARA et KEFRAYA sont bien placées à cet égard. Toutes les deux s'appuient sur les rétroactions de leurs clients, les conseils de leurs fournisseurs et les collaborations qu'elles font avec les autres entreprises appartenant au même secteur ainsi que les institutions universitaires et autres. Cependant, les résultats nous montrent que KSARA se base plus sur les préférences de sa clientèle et ce fait peut limiter sa réactivité pour innover. En revanche, KEFRAYA ne se limite pas toujours aux préférences de ses clients pour réaliser ses innovations. Ainsi, cette entreprise peut avoir plus de liberté quant aux innovations qu'elle réalise.



D'ailleurs, des chercheurs (Kianto *et al.*, 2017 ; Soo *et al.*, 2017) ont traité le niveau individuel comme facteur déterminant l'innovation dans les entreprises. Nous parlons alors à propos des RH qui, à travers leurs motivations, les tâches qu'ils exécutent, leurs leaders et collègues, sont des facteurs déterminants en matière d'innovation (Anderson *et al.*, 2014). Pour parvenir à se ressourcer au niveau individuel afin d'innover, les entreprises doivent adopter des pratiques de GRH à forte implication (Shin *et al.*, 2016 ; Li *et al.*, 2018b) ; ce qui s'organise dans ce que l'on appelle - *bottom-up* (Schneider *et al.*, 2000). Ainsi, les innovations dans les entreprises seront générées du bas en haut. Selon nos résultats, les deux entreprises KSARA et KEFRAYA s'appuient sur leurs RH pour innover tout en les encourageant à générer de nouvelles idées et en leur offrant les outils nécessaires à travers les pratiques de GRH qu'elles adoptent (formations, évaluations et autres). Nous remarquons que ces pratiques encouragent la polyvalence, le travail d'équipe inter-fonctionnel et le partage d'informations ; ce qui apporte plus de valeur et de souplesse au capital humain (Martínez-Sánchez *et al.*, 2011).

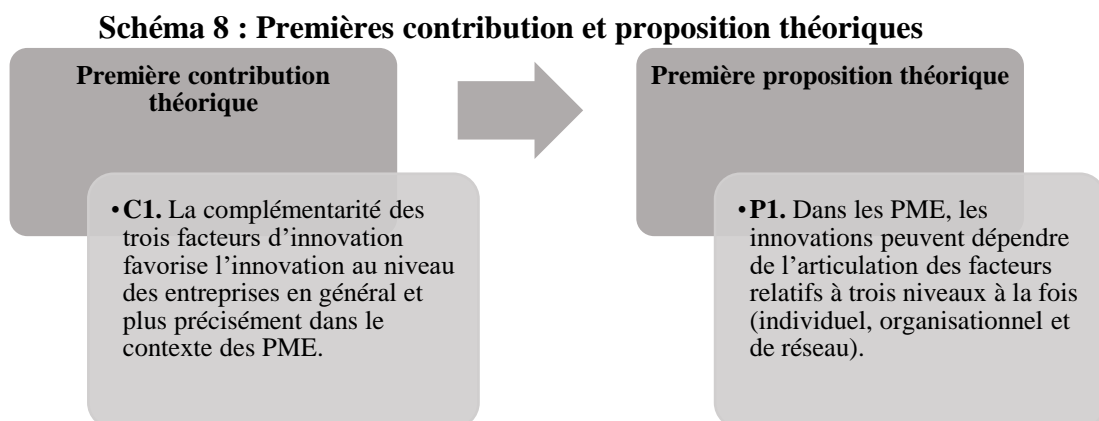
En parlant des facteurs déterminants de l'innovation au niveau des entreprises, nous ne pouvons pas négliger le niveau organisationnel qui privilégie la structure bureaucratique (Anderson *et al.*, 2014) où l'innovation peut être appréhendée sous deux dimensions principales : la centralisation et la formalisation (Knight *et al.*, 2018). Tel évoqué précédemment, ces deux dimensions entravent les processus d'innovation et les résultats (Li *et al.*, 2018b). Les chercheurs constatent que la centralisation réduit les opportunités d'exprimer les idées et d'explorer les solutions alternatives (Keum et See, 2017) et qu'elle affecte négativement l'orientation d'apprentissage chez les individus (Hirst *et al.*, 2011). La formalisation, quant à elle, crée un mécanisme coercitif qui étouffe l'ouverture avec laquelle les employés peuvent librement apporter de nouvelles idées et adopter de nouveaux comportements (Eva *et al.*, 2017).

En se référant à ce type de structures, les décisions d'innovation sont générées dans une logique de haut en bas - *top-down* (Damanpour, 1991). Suite à nos résultats et malgré que les deux entreprises KSARA et KEFRAYA encouragent le niveau individuel où les idées d'innovation sont produites dans une logique de *bottom-up*, nous remarquons que les décisions finales d'innovation se réalisent dans une logique de *top-down*. Ces décisions (pour les deux types d'innovation : incrémentale et radicale) sont prises au niveau du comité et de la direction générale qui se trouvent dans les deux entreprises. De ce fait, nous constatons que les décisions d'innovation sont centralisées au niveau de ces comités et des directions générales. Elles

suivent aussi un circuit plus ou moins formel jusqu'à leur mise en œuvre dans les deux PME étudiées. Bien que les chercheurs (Hirst *et al.*, 2011 ; Anderson *et al.*, 2014 ; Keum et See, 2017 ; Eva *et al.*, 2017 ; Knight *et al.*, 2018 ; Li *et al.*, 2018b) aient souligné que la centralisation et la formalité peuvent empêcher les projets des innovations au niveau des entreprises, nos résultats montrent que ces deux dimensions n'ont pas un impact négatif sur les décisions d'innovation prises dans les deux entreprises. Au contraire, ces deux dimensions ont constitué des valeurs ajoutées pour les entreprises étudiées au niveau des innovations.

Nous concluons que les facteurs qui déterminent les innovations chez KSARA et KEFRAYA découlent de l'articulation des trois niveaux que nous venons de présenter ci-dessus : le niveau de réseau, le niveau individuel et le niveau organisationnel. Ainsi, ces deux entreprises : (1) sensibilisent l'interaction avec les réseaux extérieurs, (2) adoptent des pratiques de GRH à forte implication pour bien préparer leurs employés non seulement pour suggérer des innovations, mais aussi pour innover et (3) maintiennent des structures bureaucratiques qui se chargent des décisions finales des innovations. Les chercheurs (Kang *et al.*, 2007 ; Kijkuit et Van Den Ende, 2007 ; Magee et Galinsky, 2008 ; Kesting et Ulhøi, 2010) ont parlé à propos de l'articulation de deux facteurs à la fois pour la réalisation des innovations des entreprises et non pas de trois.

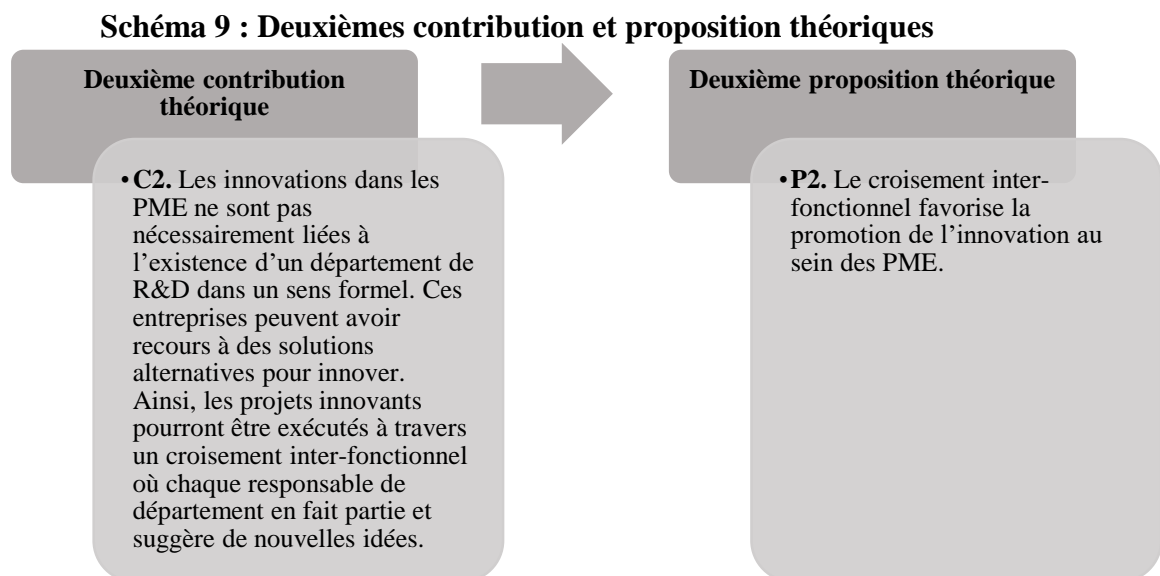
Nous présentons donc, dans le schéma 8, notre **première contribution théorique** ainsi que notre **première proposition théorique** que nous contextualisons dans le domaine des PME.



## E. L'impact de la non-existence d'un département de R&D sur l'innovation des PME

Les études faites en matière d'innovation insistent sur la nécessité de l'existence d'un département de R&D qui se charge des projets innovants au sein de l'entreprise (Defélix *et al.*, 2015). En plus, les activités de R&D sont le plus souvent externalisées aux GE à cause des ressources limitées des PME (Chesbrough, 2003). Ainsi, la plupart des PE ne se livrent pas aux activités formelles de R&D (CIS, 2012), d'où ce type d'activités est limité par les risques élevés de la mise en œuvre de tels projets dans les PE (Hewitt-Dundas, 2006 ; Rammer *et al.*, 2009). Par conséquent, les PE essaient de trouver des moyens alternatifs pour innover (CIS, 2012). Par le biais de nos résultats, nous soulignons l'absence de ce département chez les deux entreprises KSARA et KEFRAYA dans le sens formel du terme et sa substitution par les comités que nous venons de mentionner précédemment dans ce chapitre. Ce fait n'a pas empêché les deux entreprises de poursuivre leurs projets innovants.

Ainsi, nous présentons, dans ce qui suit (Schéma 9), notre **deuxième contribution théorique** qui nous a menée à réfléchir à propos de notre **deuxième proposition théorique**.



## F. Les caractéristiques et ressources des PME innovantes

Plusieurs recherches ont été menées dans le domaine de l'innovation des PME (Scherer, 1991 ; Hedlund, 1994 ; Dodgson, 2000 ; Ayerb, 2006 ; Razouk et Bayad, 2010 ; Torrès et Enrico, 2014). La plupart de ces recherches ont mis l'accent sur l'informalité et la centralisation des décisions par lesquelles sont caractérisées les PME face au sujet de l'innovation. Nous

rappelons notre adoption de la définition faite par Slaouti (2011) qui prend en considération les formes d'innovation ainsi que ses types qui puissent avoir lieu dans les PME. Nos résultats viennent confirmer cette définition puisque les deux entreprises KSARA et KEFRAYA ont démontré à travers le temps leurs capacités à poursuivre les innovations mondiales et aussi à survivre durant les années de guerre dans un contexte turbulent.

Ces deux entreprises n'ont pas cessé de voir ce qui se réalise ailleurs et de s'adapter aux changements mondiaux. Certes, leurs structures et l'ambiance amicale qui y règne leur ont conféré cette capacité d'adaptabilité. Par conséquent, toutes les deux cherchent, de manière continue, à créer une nouveauté ou à apporter une amélioration. Ces changements peuvent avoir plusieurs formes (produits, services, modes de gestion et de commercialisation, etc.). Pourtant, nous remarquons que toutes les deux ont adhéré aux systèmes ISO ; ce qui veut dire qu'elles ne sont pas complètement dans l'informalité des affaires et appliquent des règles formelles dans ce qu'elles sont en train de faire.

Quant à leurs ressources, des chercheurs ont parlé de ressources financières qui permettent aux PME d'avoir de l'autonomie financière et d'innover par la suite (Becheikh *et al.*, 2006b ; Fadil et St-Pierre, 2016) alors que d'autres recherches ont mis l'accent sur la difficulté que les PME peuvent avoir en matière de ressources financières qui limitent leurs capacités de développement (Dietsch et Mahieux, 2014 ; Lee et Drever, 2014). Selon nos résultats, nous remarquons que les deux entreprises, KSARA et KEFRAYA, n'ont pas de problèmes au niveau financier bien que KEFRAYA nous ait parue comme ayant un peu de difficultés quant au sujet des prêts qu'elle peut demander auprès des banques. De toute façon, les ressources financières n'ont jamais constitué un obstacle pour les innovations réalisées chez les deux entreprises.

D'ailleurs, un deuxième type de ressources nous semble intéressant à être présenté, qui est celui des ressources externes dont plusieurs chercheurs ont souligné l'importance pour les innovations des PME (McDonough *et al.*, 2006 ; Nieto et Santamaria, 2007 ; Kaminski *et al.*, 2008). L'accès à ce type de ressources permet à l'entreprise d'avoir accès à des ressources supplémentaires et de compenser la responsabilité d'un démarrage tardif de l'innovation (Hilmersson et Hilmersson, 2021). Des chercheurs trouvent que les PME sont moins sujettes que les GE à associer des partenaires externes à leurs projets d'innovation (St-Pierre *et al.*, 2013) et ont mis l'accent sur les difficultés qu'elles rencontrent pour trouver des partenaires externes qui acceptent de collaborer dans le cadre de l'innovation (Hewitt-Dundas, 2006 ; Buse

*et al.*, 2010). Nos résultats montrent que les deux PME étudiées collaborent bien avec des acteurs externes non seulement sur le plan local, mais aussi sur le plan mondial. Alors, toutes les deux n'ont aucun problème à trouver des ressources externes avec lesquelles elles peuvent collaborer pour innover.

En outre, les ressources technologiques constituent un troisième type de ressources auxquelles les PME peuvent avoir recours pour innover (Becheikh *et al.*, 2006a ; Santamaria *et al.*, 2009). Cependant, les PME innovantes souffrent parfois du manque d'informations sur la technologie ainsi que sur le marché (Freel, 2000 ; Madrid-Guijarro *et al.*, 2009). Nos résultats confirment que les deux entreprises n'ont pas de difficulté au niveau des ressources technologiques adoptées, malgré le fait qu'elles peuvent parfois freiner les projets d'innovation tel mentionné par KEFRAYA.

Enfin, nous soulignons le rôle que peuvent jouer les RH dans les capacités d'innovation des PME que plusieurs chercheurs ont traitées (Freel, 2003 ; Julien et Carrier, 2005 ; Becheikh *et al.*, 2006a ; Defélix, 2014). En revanche, plusieurs travaux s'inscrivent dans la même lignée de ces chercheurs, mais ils se sont essentiellement focalisés sur les GE (Laursen et Foss, 2014 ; Defélix *et al.*, 2015). Nous remarquons que les deux PME étudiées n'ont pas de difficulté majeure à mentionner à ce propos sauf que toutes les deux ont mis l'accent sur la pratique dont la plupart des diplômés au Liban ne maîtrisent pas. En effet, les institutions universitaires doivent encourager cette facette de l'œnologie à titre égale que celle de la théorie. Aussi, KSARA trouve que les nouveaux diplômés n'ont pas l'expérience des produits de l'entreprise ; ce qui est normal à notre avis. Les facteurs de temps et de mise à niveau peuvent résoudre simplement cette affaire. Par contre, KEFRAYA trouve des difficultés parfois en matière de RH surtout pour les expériences techniques requises pour certains postes. Nous soulignons aussi un problème majeur dont souffrent les entreprises au Liban en général et qui a été évoqué par KEFRAYA : les tâches manuelles sont dévalorisées dans la culture libanaise et la plupart des nouveaux diplômés ont tendance à être recrutés directement en tant que responsables. Parfois, il y a une surestimation des capacités se trouvant chez les diplômés.

### **G. Le rôle du propriétaire-dirigeant dans les innovations des PME**

Plusieurs chercheurs (Julien et Carrier, 2005 ; Terziovski, 2010 ; Corbett-Etchevers *et al.*, 2013 ; Teirlinck et Spithoven, 2013 ; Whittaker *et al.*, 2016) ont souligné le rôle que peut avoir le propriétaire-dirigeant – une des caractéristiques des PME – dans les innovations qu'une PME peut réaliser. Nos résultats confirment les énoncés des chercheurs à ce propos où les

dirigeants des deux PME étudiées essaient à travers leurs visions, leur dynamisme, leur caractère et autres de choisir les innovations appropriées à adopter. Leurs rôles ne se limitent pas à ce niveau car ils encouragent les employés à générer de nouvelles idées et ils ne prennent pas seuls les décisions d'innovation, mais les discutent lors des réunions des comités concernés.

Quant à leur influence sur les pratiques de GRH à adopter et dont plusieurs études ont discuté (Bayad *et al.*, 2014 ; Torrès et Enrico, 2014 ; De Boislandelle, 2015), nous avons remarqué que le D.G. de KEFRAYA est plus impliqué à ce niveau que son homologue à KSARA. Par conséquent, il s'intéresse plus aux pratiques de GRH à y adopter. Nous croyons que ceci pourrait être dû au nombre d'effectifs qui est moins élevé à KEFRAYA ; ce qui rend cette implication plus facile à avoir que chez KSARA où le D.G. n'est pas si impliqué dans le choix des pratiques de GRH à adopter et la tâche est presque entièrement confiée à la DRH. Également, cette implication du D.G. de KEFRAYA au niveau des RH pourrait être due à un attachement supérieur à l'humain.

#### **4.3.1.2. Les compétences critiques qui favorisent l'innovation des PME**

Nous détaillons à présent le concept de compétences tel qu'il est perçu par les PME ainsi que les typologies et niveaux des compétences qui s'y trouvent. Également, nous abordons le sujet de l'articulation des niveaux de compétences par l'approche multi-niveaux que nous avons déjà soulignée dans notre revue de la littérature pour ensuite mettre l'accent sur les compétences critiques pour innover dans les PME.

##### **A. La perception du concept de compétences par les PME**

Les travaux de plusieurs chercheurs (Rammer *et al.*, 2009 ; Toner, 2011 ; Defélix, 2014 ; McGuirk *et al.*, 2015) ont montré l'importance qu'a le capital humain pour la réussite des innovations au sein des entreprises. Nos résultats viennent affirmer ces recherches et prouvent que l'innovation relève de la responsabilité de tout le monde travaillant dans l'entreprise et qu'elle n'est pas seulement l'affaire du propriétaire-dirigeant. Cette affirmation concerne les deux PME étudiées où les idées d'innovation peuvent être générées par les employés, en premier temps, et discutées avec leurs responsables, en deuxième temps. Au final, les décisions de leurs exécutions reviennent aux comités où elles seront discutées devant les D.G. et tous les directeurs des départements. Aussi, ces idées d'innovation peuvent être générées par la direction elle-même et puis discutées au niveau des départements où chaque directeur explique à ses subordonnées sa part de responsabilités.

D'ailleurs, le sujet de l'implication du capital humain ne se limite pas justement à ce niveau. Les chercheurs ont parlé du rôle indispensable que jouent les compétences pour le développement ainsi que pour la promotion des innovations des entreprises (Aubret *et al.*, 2005 ; Hewitt-Dundas, 2006 ; Baruel Bencherqui *et al.*, 2011). À ce titre, nous rappelons la définition que nous avons retenue de ce concept et qui est celle de Loufrani-Fedida (2008). Pour cette chercheuse, la compétence est la capacité d'un individu, d'un collectif de travail ou d'une entreprise à mobiliser et à combiner des ressources afin de mettre en œuvre une activité ou un processus d'action déterminé. Nos résultats prouvent que ce concept est perçu de la même manière que cette définition l'évoque. Ainsi, les deux entreprises KSARA et KEFRAYA ont discuté la mobilisation et la combinaison de leurs ressources individuelles, collectives et organisationnelles pour réussir leurs projets.

### **B. Les typologies des compétences dans les PME**

Afin d'explicitier les typologies des compétences adoptées par les PME étudiées, nous nous référons à la définition de Baruel Bencherqui *et al.* (2011) que nous avons retenue pour notre travail de recherche et qui classe les compétences en deux types : les compétences relationnelles et humaines, orientées vers les interactions humaines (*soft skills*) et les compétences techniques attachées à un poste ou à un emploi (*hard skills*). Nos résultats reflètent une distinction claire que les répondants ont faite concernant les compétences connues être critiques par les deux PME étudiées. En conséquence, nous remarquons qu'ils ont pu classer les compétences identifiées selon ces deux types : *soft skills* et *hard skills*.

### **C. Les niveaux des compétences dans les PME**

Plusieurs chercheurs ont souligné l'existence de quatre niveaux de compétences dans les entreprises. Nous en citons quelques-uns (Retour et Khromer, 2006 ; Defélix *et al.*, 2007 ; Defélix et Mazzilli, 2009 ; Loufrani-Fedida et Aldebert, 2020). Les compétences peuvent donc être classifiées en quatre niveaux : individuel, collectif, organisationnel et inter-organisationnel/ environnemental. Lors de l'identification des compétences qui favorisent les innovations au sein des deux PME étudiées, l'accent a été mis sur tous ces quatre niveaux.

### **D. L'articulation des niveaux de compétences par l'approche multi-niveaux**

En traitant le sujet de l'articulation des niveaux de compétences, nous soulignons les recherches faites à ce propos (Retour *et al.*, 2009 ; Loufrani-Fedida et Saglietto, 2016 ; Renkema *et al.*, 2017 ; Loufrani-Fedida, 2020 ; Loufrani-Fedida et Aldebert, 2020 ; Grasser *et al.*, 2020). Ces recherches insistent sur la nécessité de l'approche multi-niveaux afin de mieux

comprendre les modalités d'articulation qui peuvent avoir lieu entre les différents niveaux des compétences que nous venons de citer précédemment. Malheureusement, nos résultats n'ont pas reflété l'existence d'une articulation claire entre les quatre niveaux de compétences, tel que nous l'avions visé pour notre recherche. De ce fait, nous ne pouvons pas constituer une proposition théorique à ce sujet.

### **E. Les compétences critiques pour innover dans les PME**

Selon Loufrani-Fedida et Aldebert (2020), la plupart des recherches menées n'ont pas expliqué profondément les types de compétences qui sont nécessaires à l'innovation ni la manière de leur développement dans le contexte des PME. En plus, ces chercheuses trouvent que la plupart de ces recherches se sont concentrées à traiter un seul niveau de compétences (Loufrani-Fedida et Aldebert, 2013).

Nos résultats montrent que, pour innover, les PME ont besoin des deux types de compétences : *hard skills* et *soft skills*. À travers ces résultats, nous notons que les *hard skills* concernaient les niveaux individuel et inter-organisationnel/environnemental des compétences, alors que les *soft skills* visaient les niveaux collectif et organisationnel. Aussi, nous avons pu, à travers nos résultats, identifier les compétences critiques pour innover. Nous trouvons que les connaissances techniques occupent une place importante tel que décrit par Leiponen (2005) et l'OCDE (2011). Ce type de connaissances/compétences représente une clé pour les innovations rentables et demeure un préalable important à l'innovation. Nous remarquons que les deux entreprises KSARA et KEFRAYA en sont conscientes et que toutes les deux travaillent pour développer les compétences techniques de leurs collaborateurs ; ce qui leur permet d'exceller leurs innovations.

Quant aux autres compétences nécessaires pour innover, les résultats dans les deux PME ont identifié : la proactivité, la communication, la polyvalence, le travail d'équipe ainsi que les échanges avec l'extérieur. L'éventail de ces compétences identifiées critiques pour innover était plus large au sens de KSARA où les répondants ont discuté : la prise d'initiative, l'autonomie au travail, la planification, l'organisation, la créativité et la prise de décision. Nos résultats montrent que les compétences dites génériques (Toner, 2011) occupent une place plus importante que celle des compétences techniques pour les projets d'innovation au sein des deux entreprises étudiées.



Ainsi, nos résultats nous ont permis d'identifier la liste des compétences critiques qui favorisent les innovations dans les PME non seulement par niveau, mais aussi par type, différemment des autres recherches qui ne les ont pas traitées ainsi. Nous concluons alors que pour réussir leurs innovations, les PME doivent savoir, en premier temps, identifier les compétences clés, et en second temps, doivent savoir comment les gérer et comment les développer. Cette affaire sera soutenue par la GRH tel que nous l'avons évoqué dans notre revue de littérature et que nous allons discuter dans la prochaine section.

#### **4.3.1.3. Les pratiques de GRH soutenant le management des compétences dans les PME innovantes**

Nous avons visé à travers la définition retenue de Loufrani-Fedida et Saglietto (2016) à étudier le management des compétences dans l'ensemble de ses actions managériales engagées par une ou plusieurs organisations pour identifier, construire et développer des compétences. Tel évoqué dans le paragraphe précédent, les deux entreprises étudiées sont conscientes des compétences clés qui leur permettent d'innover. Alors, l'étape d'identification des compétences à travailler est déjà établie. Nous discutons, donc, des étapes de la construction et du développement de ces compétences.

Tout d'abord, nos résultats montrent que les deux entreprises étudiées, KSARA et KEFRAYA, s'engagent de façon formelle à constituer des politiques et à les traduire plus tard à travers des pratiques afin d'aboutir à leurs objectifs de management des compétences. Puisque KSARA et KEFRAYA sont inscrites, toutes les deux, au système ISO, alors elles se trouvent dans l'obligation de répondre aux exigences qu'impose ce système (rédaction des politiques et mise en œuvre des procédures).

D'ailleurs, des recherches menées dans le domaine de la GRH et de l'innovation indiquent que les entreprises doivent s'interroger sur leurs pratiques de GRH pour une mobilisation de leurs compétences, ce qui leur permet de réussir leurs innovations en conséquence (Chen et Huang, 2009 ; Cabello-Medina *et al.*, 2011 ; Lehmann-Ortega *et al.*, 2013). Plus précisément, Razouk (2014) a mis l'accent sur l'adoption des pratiques de GRH mobilisatrices qui peuvent se traduire par une meilleure utilisation des compétences afin de promouvoir l'innovation des PME. Nos résultats montrent que les deux PME étudiées investissent dans le développement de leurs RH par le biais des différentes pratiques de GRH qu'elles adoptent.

Il nous semble ainsi nécessaire de souligner l'approche universaliste des pratiques stratégiques de GRH. Selon cette approche, il faut mettre en œuvre les meilleures pratiques de GRH ayant un effet significatif sur la performance de l'entreprise de façon universelle et indépendante du contexte stratégique (Hounkou, 2011 ; Gagnon et Arcand, 2011). Nos résultats nous ont permis de remarquer que les pratiques de GRH adoptées par les deux PME pour des raisons de management des compétences ont été citées et définies par cette approche (recrutement, formation, rémunération, etc.). Ces pratiques identifiées répondent aussi au système de GRH adopté dans les PME que De Boislandelle (2015) a décrit dans ses travaux et qui met l'accent sur l'existence d'un mix social comportant quatre variables dans les PME (politique d'emploi, politique de rémunération, politique de valorisation et politique de participation).

Nous débutons par la politique d'emploi où le recrutement permet à l'entreprise ayant des stratégies d'innovation, de contribuer à créer un capital humain favorable à cette dernière (Cabello-Medina *et al.*, 2011). Nos résultats montrent que les deux entreprises procèdent selon des fiches de postes préparées à l'avance pour réussir toute sélection d'embauche. Elles se basent donc sur ces fiches pour identifier le profil requis et les compétences exigées pour tel ou tel poste. En plus, toutes les deux s'engagent à identifier les opportunités de mobilité de leur personnel et à organiser des plans formels concernant la gestion de leurs carrières ainsi que leur promotion au sein de l'entreprise. À noter que chez KEFRAYA, il a été évoqué le fait d'une révision des fiches de postes pour qu'elles correspondent mieux aux exigences requises des postes et pour qu'elles soient plus en adéquation avec les profils recherchés.

Quant à la politique de rémunération, les pratiques de GRH en matière de rémunération favorisent le management des CO (Tidd *et al.*, 2005 ; Adams *et al.*, 2008). Selon les retours des répondants, nous avons pu constater que les deux PME étudiées rémunèrent bien leurs employés (salaires, primes et autres). Elles le font dans le but de les motiver pour un meilleur engagement et développement. Également, elles visent à garantir leur fidélisation à l'entreprise à travers un bon système de rémunération.

En ce qui concerne la politique de valorisation, le champ nous semble vaste à décrire. Tout d'abord, les travaux de Lorenz et Valeyre (2005) 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. De même, Saunders *et al.* (2014) indiquent que les PME les plus innovantes sont significativement les plus engagées

dans l'apprentissage que celles qui le sont moins et considèrent l'apprentissage des employés comme un investissement plutôt que comme une dépense. Également, plusieurs chercheurs (Jiménez-Jiménez *et al.*, 2008 ; Liu *et al.*, 2017 ; Crowley et Bourke, 2017) ont discuté les effets que peuvent avoir les formations sur le développement des compétences.

Dans ce sens, nos résultats nous indiquent que l'acquisition des compétences et leur renforcement, dans les deux entreprises étudiées KSARA et KEFRAYA, se font à travers : (1) des formations techniques pour les compétences relatives au travail *hard skills* et (2) des formations interpersonnelles combinées avec les différents moyens de l'apprentissage organisationnel (échange dans l'entreprise et avec l'extérieur, partage des informations, communication, etc.) pour les compétences interpersonnelles *soft skills*. Ces formations et cet apprentissage organisationnel ont pour objectif le développement des compétences des employés et même de celles de leurs responsables dans une visée d'innovation dont l'entreprise et les collaborateurs eux-mêmes bénéficieront. Nous constatons alors que les deux entreprises étudiées sont bien engagées dans l'apprentissage ; ce qui les aide à réussir de plus dans leurs innovations.

En outre, Kock et Ellström (2011) ont mis l'accent sur le développement des compétences tout en soulignant le rôle de la formation formelle, qu'elle soit menée en interne et/ou en externe. Nos résultats montrent que les formations menées par les deux entreprises étudiées sont faites en interne et en externe et de manière formelle (plans de formations annuels) ; ce qui rejoint la même lignée des travaux susmentionnés. De surcroît, March (1991) s'est concentré dès l'origine de ses travaux sur les capacités d'apprentissage des entreprises qui sont celles d'exploration et d'exploitation. Dans ce sens, nos résultats indiquent que le personnel est motivé à développer les compétences qu'il a déjà et à en acquérir de nouvelles. Cette motivation se trouve grâce à la collaboration entre toutes les équipes existantes et à la culture de la porte ouverte qui se trouvent chez les deux entreprises et de laquelle, il résulte une ambiance généralement agréable.

En plus, les études de Retour et Krohmer (2011) ont évoqué le fait que les professionnels des RH doivent détailler les critères qui guideront les responsables dans leurs appréciations durant les phases d'évaluation des employés. Selon nos résultats, les deux entreprises KSARA et KEFRAYA travaillent sur la mise à jour de leurs systèmes actuels d'évaluation pour permettre aux évalués de connaître les critères qu'eux-mêmes et les évaluateurs devront prendre en considération et pouvoir y travailler. Nous soulignons que chez

KSARA, il y avait un sentiment révélé de la part de quelques répondants qui dégagait un mécontentement de la politique d'évaluation actuelle et de la nécessité de sa révision.

De surcroît, Lepak *et al.* (2006) affirment 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, afin d'atteindre les objectifs organisationnels. À cet égard, nous avons remarqué que les deux entreprises étudiées, KSARA et KEFRAYA, mettent à la disposition de leurs employés tous les outils nécessaires pour innover et pour créer une ambiance favorable à la promotion de l'innovation au travail. Nous faisons référence à KEFRAYA qui a fait un aménagement pour ses bureaux afin de créer de meilleures conditions de travail pour ses collaborateurs.

Concernant la politique de participation, elle concerne le degré auquel l'individu est impliqué dans le processus de prise de décision dans l'entreprise (Tseng et Lee, 2009). À cet égard, les chercheurs ont souligné l'importance d'avoir un bon système de communication (Laurson et Foss, 2014 ; Lin et Sanders, 2017). Cette caractéristique peut contribuer positivement à l'innovation de l'entreprise. Selon nos résultats, la communication s'avère souple et transparente chez KSARA et KEFRAYA et tout le monde est au courant de tout ce qui se passe au sein de ces deux entreprises. Les employés partagent les informations qu'ils acquièrent lors des formations auxquelles ils participent, des visites qu'ils font aux foires et aux salons et de leur réception des newsletters et magazines. En dépit de cette communication que nous venons de décrire ci-dessous et tel qu'évoqué précédemment, les décisions finales des innovations reviennent au comité et à la direction générale au niveau de chacune des deux entreprises.

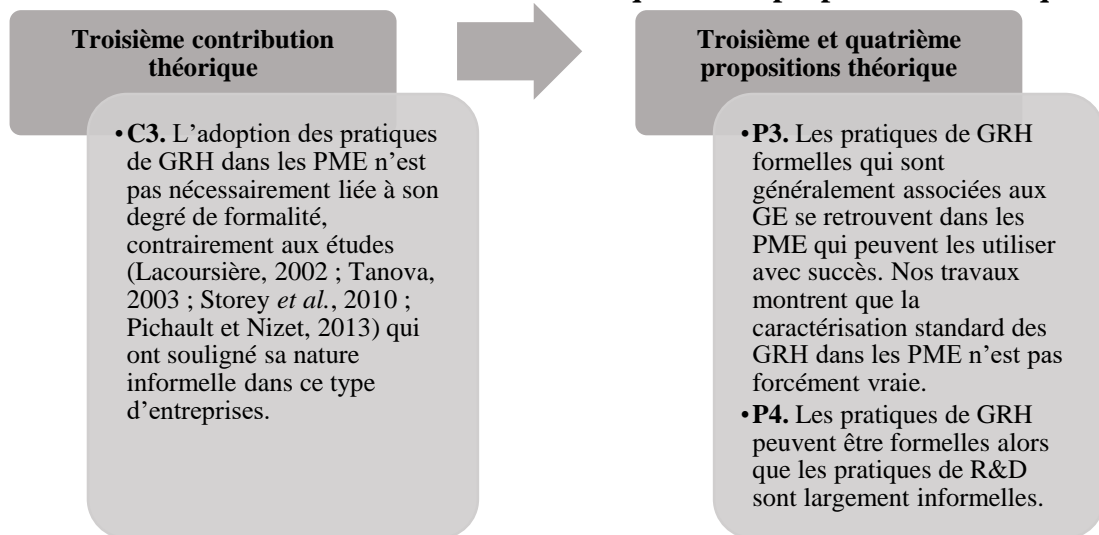
Outre cela, les chercheurs (Saá-Pérez et Díaz-Díaz, 2010) ont insisté sur l'importance d'avoir une culture propice à l'innovation où les apports du facteur humain sont pleinement reconnus. Nos résultats confirment ce que ces chercheurs ont montré puisque la culture qui se trouve au niveau des deux entreprises étudiées encourage l'innovation. Il en résulte un personnel qui l'adopte dans son travail au quotidien.

Après avoir décrit les pratiques de GRH sous-jacentes au management des compétences dans les PME innovantes, nous discutons la nature de ces pratiques où plusieurs études (Lacoursière, 2002 ; Tanova, 2003 ; Storey *et al.*, 2010) ont montré que les PME ont tendance à utiliser des pratiques de GRH plus informelles et moins développées de celles que l'on

retrouve dans les GE. Nos résultats montrent que les deux PME étudiées adoptent des pratiques de GRH formelles (existence de profils de postes, des plans de formations, des outils d'évaluation, etc.) et qui sont développées en même temps.

Subséquentement, nous exposons notre **troisième contribution théorique** avec les **troisième et quatrième propositions** qui y sont relatives (Schéma 10).

### Schéma 10 : Troisième contribution et troisième et quatrième propositions théoriques

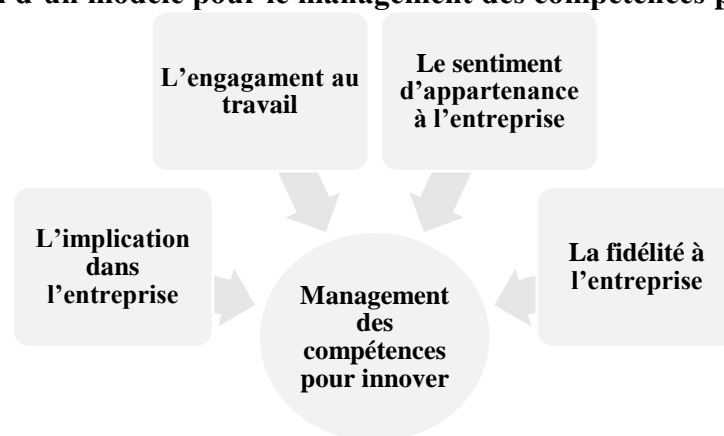


Selon les études antérieures (Oke *et al.*, 2012), il faut que les pratiques de GRH soutiennent l'innovation pour que cette dernière soit réalisée avec succès. Nous constatons par le biais de nos résultats que les deux entreprises étudiées adoptent les pratiques de GRH qui y favorisent l'innovation. Ces pratiques sont aussi susceptibles d'améliorer les compétences des employés et de les pousser à innover en même temps. D'ailleurs, les compétences visées (l'autonomie, le travail d'équipe, l'organisation, les connaissances, etc.) par le biais de ces pratiques ont été identifiées comme critiques pour l'innovation à travers notre revue de la littérature. Ainsi, nos résultats témoignent ceux des études antérieures.

Enfin, nous mettons l'accent sur l'accroissement de la motivation et sur l'engagement des collaborateurs à travers les pratiques de GRH mobilisatrices (Barraud-Didier *et al.*, 2003). En même temps, ces pratiques de GRH tournées vers l'engagement participent au renforcement des capacités d'innovation des collaborateurs (Zhou *et al.*, 2013). D'ailleurs, plusieurs chercheurs (Chen et Huang, 2009 ; Dubouloz, 2014) ont souligné l'implication comme facteur contribuant à l'innovation des entreprises alors qu'un système de rémunération adéquat au niveau des compétences peut garantir la fidélisation des collaborateurs (Bendaoud, 2017). Nous

concluons que l'engagement, l'implication et la fidélité à l'entreprise favorisent l'innovation au sein des entreprises à travers le renforcement des capacités d'innovation des collaborateurs. Nos résultats viennent confirmer ce que les résultats antérieurs ont démontré pour ces trois facteurs tout en ajoutant le sentiment d'appartenance à l'entreprise comme conditions nécessaires au renforcement des compétences qui favorisent l'innovation des entreprises et plus précisément les PME. Nous finissons nos discussions à travers la suggestion de ce modèle ci-dessous que nous considérons notre **quatrième contribution théorique** pour ce travail de recherche (Schéma 11).

**Schéma 11 : Quatrième contribution théorique**  
(Suggestion d'un modèle pour le management des compétences pour innover)



Alors, notre **cinquième proposition théorique** sera la suivante :

**P5.** L'implication dans l'entreprise, l'engagement au travail, le sentiment d'appartenance et la fidélité à l'entreprise sont des facteurs cruciaux pour un management des compétences pour innover.

#### **4.3.2. Les implications managériales**

Le sujet du management des compétences dans les PME innovantes n'est pas seulement un concept qui a des contributions théoriques intéressantes, mais il a aussi des implications managériales. Ainsi, l'identification des compétences critiques qui favorisent l'innovation peut avoir une implication managériale intéressante pour la GRH dans le contexte des PME innovantes au Liban.

Depuis déjà plusieurs années, la survie des PME dans un environnement compétitif et évolutif est un sujet qui préoccupe leurs propriétaires-dirigeants ainsi que tous leurs

responsables au Liban. Par conséquent, ces PME ont pris conscience de la nécessité d'innover afin de faire face aux changements des marchés local et mondial en même temps. Plusieurs initiatives ont été mises en place que ce soit de la part du gouvernement libanais ou bien de la part de ces entreprises, elles-mêmes. Une bonne part de ces initiatives s'articule autour du développement des compétences des collaborateurs et de l'amélioration de leurs conditions de travail afin de faire évoluer leurs entreprises et d'accroître leur innovation.

Ces plans se centrent, dans la majorité des cas, autour des pratiques de GRH à adopter et qui permettent de développer les compétences des collaborateurs et de rendre ces derniers plus innovants dans leur travail. Nous parlons alors : d'un recrutement qui repose sur des fiches de postes et des outils plus développés et plus sophistiqués afin d'attirer les meilleurs candidats, des évaluations qui s'appuient sur des critères spécifiques pour savoir bien planifier le futur de ces collaborateurs et gérer leurs carrières, d'une rémunération adéquate et appropriée au poste occupé, d'une part, et à leurs compétences et performance, d'une autre part et finalement d'un plan de formations qui leur permet de renforcer leurs compétences.

D'ailleurs, les entreprises doivent non seulement savoir quelles pratiques de GRH adopter afin de développer les compétences de leurs collaborateurs pour pouvoir innover, mais aussi savoir comment les mettre en place pour qu'elles soient efficaces pour le management des compétences connues comme critiques pour innover.

Or, au regard des résultats de notre étude empirique, nous pouvons affirmer qu'il est nécessaire de tenir compte de l'importance des compétences critiques qui favorisent l'innovation dans les PME. Nous pouvons également affirmer que l'amélioration de la qualité des conditions de vie dans le milieu du travail (communication saine, diffusion de l'information, échanges internes et externes) favorise l'innovation des collaborateurs au travail.

De surcroît, les cadres managériaux dans les PME doivent prendre acte pour fidéliser leurs collaborateurs à l'entreprise, pour mieux les engager au travail et pour agir sur leurs sentiments d'appartenance et d'implication à l'entreprise. Ces conditions nous ont paru cruciales afin de promouvoir la motivation des collaborateurs à l'innovation dans le contexte des PME au Liban. En effet, cet aspect particulier des entreprises au Liban, reposant en grande partie sur le relationnel, devrait être valorisé par les responsables des entreprises. Il doit être mis en évidence dans leur gestion au quotidien même si nos résultats montrent que ces entreprises sont en train d'inculquer la formalité dans leurs pratiques de GRH.

Par ailleurs, nous pourrions également indiquer que les collaborateurs sont plus conscients à propos des compétences critiques qui leur permettent d'être plus innovants sur les plans professionnel et personnel. Aussi, ils sont capables de connaître les conditions dont leur entreprise doit leur offrir pour mieux innover et pour s'adapter aux exigences du marché. Toutefois, ils doivent être conscients de la nécessité d'être impliqués dans les décisions d'innovation prises au niveau de l'entreprise. De ce fait, ils seront considérés comme des décideurs stratégiques et non seulement des exécutants de décisions déjà prises par les cadres. Alors, ils seront plus engagés dans ces innovations tout en ayant la curiosité d'en connaître tous les détails et d'apprendre comment résoudre les problèmes qui peuvent avoir lieu.

Au final, nous rappelons que notre travail de recherche portait sur un sujet qui est nouveau pour son secteur. Nous parlons du « **management des compétences dans les PME innovantes** » dans le secteur « **vitivinicole** » auquel appartiennent les entreprises étudiées. D'habitude, les recherches menées, dans ce secteur, portent davantage sur les innovations qui pourront avoir lieu dans la commercialisation des produits, des services, de la technique et des procédures utilisées alors que, à travers ce travail, nous avons évoqué un sujet qui était nouveau pour ces entreprises et qui pourra les mener à réfléchir plus profondément à propos de la manière dont elles doivent manager les compétences de leurs collaborateurs pour pouvoir innover.

#### **CONCLUSION DU CHAPITRE 4**

À travers ce chapitre, nous avons présenté les spécificités contextuelles de chacun de nos deux cas étudiés. Telles que présentées, les deux entreprises étudiées répondent aux critères d'échantillonnage théorique que nous avons retenus dans le chapitre 3, quant à leur type « PME » et leurs projets en matière d'innovation. Ensuite, nous avons présenté et analysé les résultats empiriques intra-cas pour chacun de ces deux cas.

Ainsi, pour chaque cas, nous avons décrit d'une façon détaillée la politique d'innovation adoptée tout en donnant des exemples concrets. Puis, nous avons traité les compétences identifiées comme critiques pour l'innovation au sein de chacune des deux entreprises étudiées. À ce titre, nous avons mis l'accent sur les conditions reconnues nécessaires pour favoriser l'innovation, que ce soit de la part de l'entreprise ou de l'employé lui-même. Finalement, nous avons détaillé la manière par laquelle se fait le management des compétences dans ces deux entreprises tout en explicitant les pratiques de GRH qui leur sont sous-jacentes.



Ce travail de recherche nous a permis de comprendre la manière dont se fait le management des compétences au sein des PME innovantes au Liban. D'après nos résultats, les deux PME étudiées, KSARA et KEFRAYA, adoptent des pratiques de GRH formelles et sophistiquées pour manager les compétences de leurs collaborateurs afin d'innover. L'ambiance familiale qui règne dans ces deux entreprises et leur culture de toujours retenir leurs employés et de ne licencier personne leur donnent la possibilité d'avoir un taux de roulement minime. Cette caractéristique se traduit aussi par les critères de loyauté, de fidélité, d'implication et de sentiment d'appartenance que plusieurs personnes interrogées ont identifiés comme conditions nécessaires pour favoriser l'existence des compétences critiques qui stimulent l'innovation au travail. Bien que le turnover reste nécessaire aux entreprises pour pouvoir attirer de nouvelles compétences. Ce dernier se réalise parfois plus rapidement que le développement interne des compétences (qui se fait par le biais des formations).

Par conséquent, tous ces éléments sont capables de créer un contexte approprié à l'apprentissage organisationnel et d'encourager les employés à acquérir de nouvelles compétences et à développer celles qu'ils détiennent déjà. Cet apprentissage se passe par le biais des formations, du transfert d'idées et de la communication qui peut avoir lieu en interne et en externe. Grâce à tous ces facteurs que nous venons de citer (pratiques de GRH, apprentissage organisationnel et conditions nécessaires d'avoir pour innover), nous trouvons que les deux PME, KSARA et KEFRAYA, sont en train d'innover et de faire face à la concurrence sur les plans national et international.

Nous pourrions conclure que les PME au Liban montrent qu'elles ont du potentiel pour innover, contrairement à ce que plusieurs auteurs pourraient penser à propos des entreprises de cette taille. Elles ont une capacité remarquable non seulement en matière d'innovation (produits et services, pratiques managériales et organisationnelles, etc.), mais aussi dans le management des compétences. Plus précisément, les PME appartenant au secteur vitivinicole au Liban essaient en ce moment de nouvelles façons pour opérer différemment. Elles sont à la recherche continue d'un meilleur comportement/attitude de la part de leur personnel pour aboutir à un meilleur rendement et pour poursuivre les innovations mondiales. Nous soulignons qu'elles innoveront non seulement de manière incrémentale, ce qui n'est pas surprenant pour les PME, mais sont également capables de développer des variétés de vin entièrement nouvelles, etc.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Notre objectif de recherche était de mieux comprendre comment se réalise le management des compétences dans les PME innovantes au Liban. Notre travail est donc né d'une interrogation principale : « **Comment, dans une perspective d'innovation, les PME libanaises gèrent-elles et développent-elles les compétences de leurs collaborateurs ?** ». Pour répondre à cette question, nous avons présenté le cadre conceptuel de notre recherche tout en définissant tous les concepts clés qui en découlent : innovation, PME, compétences et management des compétences. Puis, nous nous sommes penchée sur les différents apports théoriques susceptibles de nous éclairer sur le concept du management des compétences dans les PME innovantes où nous avons souligné l'apprentissage organisationnel et les pratiques de GRH en tant que facteurs qui déterminent son succès.

En effet, les travaux traitant le sujet du management des compétences dans les PME innovantes sont rares. Malgré que la littérature reconnaisse la nécessité de l'articulation entre le management des compétences et l'innovation, les études menées, dans le contexte des PME, n'ont pas abordé explicitement cette articulation. Par conséquent, la plupart des études que nous avons consultées n'ont pas traité tous ces trois sujets ensemble et se sont focalisées sur deux parmi eux, bien que plusieurs chercheurs commencent à en prendre acte. En ce sens, nous citons les travaux de Razouk et Bayad (2011) et ceux de Razouk (2014) qui ont traité le développement des compétences par les pratiques de GRH dans les PME innovantes. De plus, les travaux de Loufrani-Fedida et Aldebert (2020) ont cerné le sujet du management des compétences dans les PME innovantes.

Pour mener notre recherche, nous avons eu recours à une démarche qualitative centrée sur une étude de cas multiples, conduite au sein de deux PME reconnues être innovantes au Liban. Ces deux PME (KSARA et KEFRAYA) évoluent dans un secteur d'activité unique qui est le secteur vitivinicole. Pour ce faire, nous avons exposé les aspects généraux du secteur vitivinicole dans le monde entier et plus précisément dans le contexte libanais tout en soulignant l'innovation qui l'avait marqué. Puis, nous avons présenté nos sources de recueil de données où les 23 entretiens que nous avons menés avec des acteurs divers travaillant dans les deux entreprises sélectionnées ont constitué notre source principale de données. Ensuite, nous avons confronté l'analyse de nos cas aux enseignements de la littérature afin de pouvoir apporter des éléments de réponse à notre problématique. Cette procédure nous a permis

d'aboutir à émettre des propositions théoriques qui pourraient intéresser les chercheurs pour les tester plus tard.

D'ailleurs, nous pensons que la revue de la littérature que nous avons réalisée sur le développement de l'innovation des PME à travers les compétences (chapitre 1) est en soi un premier apport. Selon les travaux que nous avons consultés et avec lesquels nous sommes d'accord, l'innovation est développée par des personnes qui doivent être bien gérées. Par conséquent, le rôle du management des compétences nous paraît indispensable de par sa contribution pour le développement des collaborateurs qui, à leurs tours, vont soutenir les innovations dans les entreprises. À ces fins, nous avons montré l'importance des pratiques de GRH et de l'apprentissage organisationnel qui soutiennent le management des compétences que les entreprises visent pour pouvoir innover.

Notre recherche enrichit alors les travaux les plus récents effectués sur le management des compétences dans les PME innovantes. Plus précisément, nos apports se situent aux quatre niveaux que nous explicitons ci-dessous :

#### **A. La politique d'innovation adoptée par les PME**

La littérature a traité l'existence de trois facteurs desquels dépend l'innovation des entreprises (Rothaermel et Hess, 2007). Ces facteurs sont relatifs aux niveaux des individus, de l'organisation et du réseau. En fait, les innovations peuvent avoir lieu avec l'articulation de deux facteurs à la fois. Nos résultats ont démontré que les PME peuvent avoir recours à l'articulation des trois facteurs ensemble pour réussir leurs innovations. En plus, nous avons démontré que les innovations dans les PME ne sont pas nécessairement liées à l'existence d'un département de R&D dans un sens formel et qu'un simple croisement inter-fonctionnel pourrait le substituer pour que ces entreprises puissent innover.

#### **B. L'identification des compétences critiques favorisant l'innovation dans les PME**

Pour ce qui est des compétences critiques pour innover, notre recherche corrobore la typologie reconnue et explicitée par les chercheurs qui ont souligné l'existence des compétences en deux types : les *soft skills* et les *hard skills* (Bouteiller et Gilbert, 2005 ; CEDEFOP, 2008 ; Aasheim *et al.*, 2009 ; Baruel Bencherqui *et al.*, 2011). Il en est de même pour la classification des compétences en quatre niveaux (individuel, collectif, organisationnel, inter-organisationnel/environnemental) (Retour et Khromer, 2006 ; Defélix *et al.*, 2007 ;

Defélix et Mazzilli, 2009 ; Loufrani-Fedida et Aldebert, 2020). Dans notre travail de recherche, nous avons pu identifier les compétences critiques qui favorisent l'innovation dans les PME. Notre travail offre ainsi un éclairage détaillé de ces compétences critiques sous deux angles : leurs types et leurs niveaux.

### **C. Le repérage des pratiques de GRH sous-jacentes qui soutiennent le management des compétences dans les PME innovantes**

Notre travail identifie et discute les pratiques de GRH sous-jacentes au management des compétences dans les PME innovantes. Ainsi, nous avons démontré que les PME peuvent utiliser, avec succès, des pratiques de GRH formelles et non seulement celles de nature informelle tel souligné par plusieurs chercheurs (Lacoursière, 2002 ; Tanova, 2003 ; Storey *et al.*, 2010 ; Pichault et Nizet, 2013). Généralement, les pratiques de GRH formelles sont associées aux GE. Cet apport contredit ce que les chercheurs ont souligné quant à l'informalité des pratiques de GRH adoptées dans ce type d'entreprises. En plus, nos résultats ont montré que les PME innovantes peuvent avoir recours à des pratiques de GRH formelles alors que les activités qu'elles mènent en R&D sont largement informelles.

### **D. La proposition d'un modèle de management des compétences pour innover**

Enfin, nous avons souligné l'importance de quatre variables qui sont : la fidélité à l'entreprise, l'engagement au travail, les sentiments d'appartenance à l'entreprise et d'implication dans l'entreprise pour pouvoir réussir le management des compétences au sein des PME innovantes. Nous avons alors proposé le modèle de management des compétences pour innover qui sera basé sur un regroupement de ces quatre variables.

Ainsi, ces quatre niveaux que nous venons de décrire, ci-dessus, ont constitué les apports théoriques de notre travail de recherche.

L'objectif de notre recherche était essentiellement la compréhension du management des compétences dans les PME innovantes. Cependant, il nous semble important de notifier quelques recommandations aux PME qui sont soucieuses de leur pérennité ainsi que de la réussite de leurs innovations.

Dans le contexte actuel, caractérisé par la compétition globale accrue où l'innovation paraît une nécessité pour la survie des entreprises, les propriétaires-dirigeants et les responsables doivent garder à l'esprit les limites auxquelles ils peuvent faire face pour réussir

leurs innovations grâce au management des compétences. Pour ce faire, ils doivent connaître les compétences qui leur permettent de réussir ces innovations et les développer. En parlant du développement des compétences critiques pour innover, ils doivent être capables de maintenir et d'améliorer celles qui existent déjà chez leurs collaborateurs (exploitation) et de développer de nouvelles compétences (exploration). Pour y parvenir, ils doivent mettre en place un système de GRH (politiques et pratiques) qui leur permet d'aligner le management des compétences avec les objectifs visés en matière d'innovation. Pour toutes les raisons que nous venons de citer, nous espérons que notre recherche puisse être utile aux acteurs mentionnés et qu'elle leur donne des pistes pour améliorer leurs capacités de réflexion, pour prendre du recul sur leurs choix des pratiques de GRH et pour les faire évoluer si nécessaire. Tel que décrit dans notre revue de la littérature et tel qu'évoqué à travers nos résultats, l'innovation est l'affaire de tout le monde dans une entreprise. Alors, nous souhaitons que notre recherche puisse être importante aux collaborateurs, eux-mêmes, puisqu'ils seront conscients des compétences critiques qui leur permettent d'innover et de se pencher sur leur développement.

Malgré ses contributions théoriques et implications managériales, notre travail de recherche comporte trois limites à signaler.

Premièrement, nous signalons la principale limite qui concerne la validité externe des résultats indiqués au regard de la taille actuelle de notre échantillon qui est petite pour nous permettre de généraliser les propositions constituées. Nous rappelons que nous avons cherché une similarité entre les cas que nous avons étudiés afin de comparer les résultats qui ont émergé et en déduire une conclusion à généraliser. Notre intention initiale n'était pas de tendre vers une généralisation statistique que le paradigme interprétativiste adopté refuse (Yanow, 2006), mais plutôt vers une généralisation descriptive (Lincoln et Guba, 2000) dans le but d'enrichir les travaux les plus récents sur le management des compétences dans les PME innovantes. Nous ne pouvons donc pas prétendre que nos résultats soient applicables de façon large. Nous ajoutons, à ce facteur de taille, le nombre limité d'entretiens menés au sein de chacune des deux entreprises étudiées malgré la saturation au niveau des réponses reçues.

Deuxièmement, nous avons été confrontée, dans notre travail de recherche, à la difficulté de cerner le sujet de management des compétences dans les PME étudiées. Malgré l'originalité de ce sujet, sa perception portait parfois une ambiguïté de la part des personnes interrogées où ils le confondaient, la plupart du temps, avec le sujet des formations qui constitue un outil à mettre en place pour manager les compétences. Par conséquent, cela a limité

l'interprétation que nous avons faite de leurs discours. Nous rappelons que les entretiens ont été notre source principale de collecte de données. Subséquemment, ces entretiens nous ont permis d'accéder aux discours et non aux jugements des personnes interrogées qui, à notre avis, sont plus difficiles à saisir. Ainsi, nous avons élaboré une interprétation à partir de ces discours. Malgré les précautions que nous avons prises afin de réussir dans les interprétations des discours - nous avons envoyé des fiches de synthèse des entretiens menés aux personnes interrogées pour avoir leur validation concernant nos interprétations à l'égard de leurs réponses - nous n'échappons pas aux limites de notre interprétation.

Troisièmement, nos résultats ne nous ont pas permis de savoir comment se construisent les compétences critiques pour l'innovation au sein des PME étudiées ni d'identifier l'articulation qui pourrait avoir lieu entre les quatre niveaux des compétences identifiées. Nous n'avons pas pu cerner ces deux sujets à travers nos résultats.

Enfin, ce travail de recherche montre que les PME peuvent avoir leurs propres caractéristiques et que la littérature affirmant que les pratiques de GRH adoptées dans les PME sont nécessairement informelles est erronée. Les résultats issus de notre recherche empirique devront être testés sur un échantillon plus large pour être validés de manière plus générale. Ainsi, nous considérons que KSARA et KEFRAYA constituent des cas pilotes qui invitent à étudier plus en avant le management des compétences dans les PME innovantes.

Les limites que nous venons d'évoquer ci-dessus nous amènent à proposer deux pistes de recherches qui nous paraissent prometteuses si elles seraient approfondies dans l'avenir.

La première perspective concerne l'extension de la même démarche suivie à d'autres entreprises appartenant au même secteur d'activité étudié « le secteur vitivinicole » dans le but d'enrichir les résultats obtenus dans le même contexte et d'améliorer la validité externe et la fiabilité des résultats par la suite.

La deuxième perspective peut avoir comme objectifs : l'approfondissement de la notion de compétences critiques liées à l'innovation, la manière dont elles se construisent et l'articulation qui pourrait avoir lieu entre elles. Il serait intéressant aussi d'étudier l'impact que peut avoir la complémentarité entre les pratiques de GRH sur la construction de ce type de compétences.

Nous ajoutons à ces deux perspectives de recherches futures, une troisième perspective qui n'est pas liée aux limites de notre travail de recherche. Celle-ci consisterait à étudier, de manière approfondie, la formalité des pratiques de GRH adoptée dans les PME. La littérature affirme que ce type d'entreprises fonctionne plutôt dans l'informalité, mais nos résultats ont montré le contraire. Ainsi, la perspective que nous suggérons aura comme but de tester cette hypothèse sur un échantillon plus large, ce qui permettrait la validation ainsi que la généralisation des résultats.

Finalement, nous espérons que notre travail a contribué à une meilleure compréhension du lien entre le management des compétences et l'innovation des PME. Malgré cela, cette problématique comporte encore des zones d'ombre qu'il faudra éclaircir. En ce sens, nous ne pouvons qu'encourager les chercheurs à poursuivre leurs efforts dans ce domaine d'étude.

## BIBLIOGRAPHIE

- Aasheim, C., Li, L., et Williams, S. (2009). Knowledge and skill requirements for entry-level information technology workers: A comparison of industry and academia. *Journal of Information Systems Education*, 20 (3), pp. 349-356.
- Adams, R., Bessant, J., et Phelps, R. (2008). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8, pp. 21-47.
- Adla, L. (2018). *Pour une relecture du processus d'articulation entre la GRH et l'innovation en PME : Une approche par la théorie du don/contre don* (thèse de doctorat en sciences de gestion). Lyon, Université de Lyon.
- Adla, L., et Gallego-Roquelaure, V. (2018). Le don au cœur de la construction d'une GRH partagée en PME. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 108 (2), pp. 32-43.
- Adla, L., et Gallego-Roquelaure, V. (2019). *Manager l'innovation en PME, focus sur la gestion des ressources humaines*. Caen, Éditions EMS.
- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45 (3), pp. 425-455.
- Ahuja, G., Lampert, C. M., et Tandon, V. (2008). Moving beyond Schumpeter: Management research on the determinants of technological innovation. *Academy of Management Annals*, 2 (1), pp. 1-98.
- Albert, P. (2000). L'essence des nouvelles entreprises technologiques. Dans: M. Bernasconi et M. Monsted (Dir.), *Les Start-ups high-tech : Création et développement des entreprises technologiques*. Paris, Dunod, pp. 59-75.
- Aldebert, B., et 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), pp. 33-61.
- Aliouat, B., Besbes, A., et Khemiri, H. (2013). Apprentissage organisationnel, capacité d'innover et pratiques RH : Quels impacts combinatoires sur la compétitivité et la performance ? *XXII<sup>ème</sup> conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Clermont Ferrand, 10-12 juin, pp. 1-26.
- Aliseda, A. (2006). What is abduction? Overview and proposal for investigation. In: A. Aliseda, *Abductive reasoning. Logical investigation into discovery and explanation*. Dordrecht, Springer, Synthese library, pp. 27-50.



- Allard-Poesi, F., et Maréchal, C. (2014). Construction de l'objet de la recherche. Dans : R.-A. Thiétart et al. (Dir.), *Méthodes de recherche en management*. 4<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod, pp. 47-75.
- Allard-Poesi, F., et Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. In : R.-A. Thiétart et al. (Dir.), *Méthodes de recherche en management*. 4<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod, pp. 14-47.
- Allen, R. C. (1983). Collective invention. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 4, pp. 1-24.
- Alter, N. (2002). *Les logiques de l'innovation*. Paris, Éditions La Découverte.
- Alvesson, M., et Sköldbberg, K. (2009). *Reflexive methodology, new vistas for qualitative research*. 2<sup>nd</sup> edition, London, Sage Publications.
- Anderson, K. (1999). *Australia's grape and wine industry into the 21<sup>st</sup> Century*. CIES Discussion Paper, 99/24, 29 p.
- Anderson, N., Potočnik, K., et Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the- science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40 (5), pp. 1297-1333.
- Andreeva, T., Vanhala, M., Sergeeva, A., Ritala, P., et Kianto, A. (2017). When the fit between HR practices backfires: Exploring the interaction effects between rewards for and appraisal of knowledge behaviours on innovation. *Human Resource Management Journal*, 27 (2), pp. 209-227.
- Andriopoulos, C., et Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20 (4), pp. 696-717.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., et Kalleberg, A. (2002). *Shared work-valued care: New norms for organizing market work and unpaid care work*. Washington DC, Economic Policy Institute.
- Aragon, S. R., et Johnson, S. D. (2002). Emerging roles and competencies for training in e-learning environments. *Advances in Developing Human Resources*, 4 (4), pp. 424-439.
- 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), pp. 956-980.
- Argyres, N. S., et Silverman, B. S. (2004). R&D, organization structure and the development of corporate technological knowledge. *Strategic Management Journal*, 25, pp. 929-958.
- Argyris, C., et Schön, D. A. (2001). *Apprentissage organisationnel : Théorie, méthode et pratique*. Éditions de Boeck Université, Addison Wesley Publishing Company Inc.

- Armstrong, M. (2001). *A Handbook of Human Resource Management practices*. 8<sup>th</sup> edition, London, Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of management and leadership: Developing effective people skills for better leadership and management*. 3<sup>rd</sup> edition, London, Kogan Page Publishers.
- Arrègle J.-L., et Quélin, B. (2000). L'approche « resource-based view » à la croisée des chemins. In : J.-L. Arrègle et B. Quélin, *Le management stratégique des compétences*. Ellipses, pp. 19-53.
- Arrègle, J.-L., et Mari, I. (2010). Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? *Revue Française de Gestion*, 1 (200), pp. 87-109.
- Arrow, K. J. (1962). The economic implications of learning by doing. *Review of Economics Studies*, 29, pp. 155-173.
- Asheim, B., Coenen, L., et Vang, J., (2007). Face-to-face, buzz, and knowledge bases: Sciospatial implications for learning, innovation, and innovation policy. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 25, pp. 655-670.
- Ashenfelter, O. (2007). Predicting the quality and prices of Bordeaux wines. *The Economic Journal*, 118 (529), pp. 174-184.
- Atuahene, G. K., et Murray, J. Y. (2007). Exploratory and exploitative learning in new product development: A social capital perspective on new technology ventures in China. *Journal of International Marketing*, 15 (2), pp. 1-29
- Aubret, J., Gilbert, P., et Pigeyre, F. (2005). *Management des compétences : Réalisations, concepts, analyses*. 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod.
- Avenier, M.-J. (2008). Une démarche méthodologique pour l'enrichissement réciproque entre pratique et théorie. Dans : D. Alis, A. Desreumaux et P. Louart (Eds.), *Le partage des connaissances managériales entre chercheurs et praticiens*. Paris, Vuibert.
- Ayerbe, C. (2006). Innovations technologique et organisationnelle au sein de PME innovantes : Complémentarité des processus, analyse comparative des mécanismes de diffusion. *Revue Internationale PME*, 19 (1), pp. 11-33.
- Ayerbe, C., et Missonier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Finance Contrôle Stratégies*, 10 (2), pp. 37-62.
- Aylward, D. K. (2003). A documentary of innovation support among new world wine industries. *Journal of Wine Research*, 14 (1), pp. 31-43.

- Badreddine, A. (2011). *Les effets de la multibancarisation sur le financement des PME par les banques* (thèse de doctorat en Sciences de Gestion). Lyon, Université de Lyon 3.
- Baker, W. E., et Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4), pp. 411-427.
- Barber, A., Wesson, M., Roberson, Q., et Taylor, S. (1999). A tale of two job markets: Organizational size and its side effects on hiring practices and job search behavior. *Personnel Psychology*, 2 (4), pp. 841-867.
- Barbosa, J., Rosa, H., Barbosa, J. L. V., Kich, M., et Brito, L. (2015). A multi-temporal context-aware system for competences management. *International Journal Artificial Intelligence Education*, 25, pp. 455-492.
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Presses Universitaires de France, 304 p.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- Baron, R. A., et Tang, J. (2011). The role of entrepreneurs in firm-level innovation: Joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism. *Journal of Business Venturing*, 26 (1), pp. 49-60.
- Barraud-Didier, V., Guerrero, S., et Igalens, J. (2003). L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : Le cas des pratiques de mobilisation. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (47), pp. 2-13.
- Barrett, R., et Mayson, S. (2008). Small firms, the paid maternity leave debate in Australia and the business case. *Equal Opportunities International*, 27 (3), pp. 276-291.
- Barrett, R., Robyn, N., et Leo, B. (2007). Finding the "right staff" in small firms. *Education & Training*, 49 (8/9), pp. 686-697.
- Bartram, D. (2005). The Great Eight Competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), pp. 1185-1203.
- 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), pp. 14-36.
- Baumol, W. J. (2002). *The free-market innovation machine: Analyzing the growth miracle of capitalism*. Princeton, Princeton University Press, 318 p.
- Bayad, M., Aït Razouk, A., et Chanal, J.-M. (2014). Pratiques de GRH et logiques d'action des dirigeants de PME. Dans : M.-A. Vilette (Ed.), *Gérer les RH dans les PME : De la théorie à la pratique*. Paris, Vuibert, pp. 95-114.

- Bayad, M., et Garand, D. J. (1998). Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : De l'image à l'action. *4<sup>ème</sup> Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*, 22-23-24 octobre, Metz-Nancy, pp. 1-28.
- Becheikh, N., Landry, R., et Amara, N. (2006a). Les facteurs stratégiques affectant l'innovation technologique dans les PME manufacturières. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 23 (4), pp. 275-300.
- Becheikh, N., Landry, R., et Amara, N. (2006b). Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993-2003. *Technovation*, 26 (5-6), pp. 644-664.
- Becker, G. S., et Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), pp. 779-801.
- Bednall, T., Sanders, K., et Runhaar, P. (2014). Stimulating informal learning activities through perceptions of performance appraisal quality and HRM system strength: A two-wave study. *Academy of Management Learning and Education*, 13, pp. 45-61.
- Beirendonck, L. V. (2006). *Tous compétents : Le management des compétences dans l'entreprise*. Bruxelles, Éditions de Boeck Université.
- Bel, M. (2009). Compétences et dynamiques territoriales : Quelles interactions ? *Géographie, économie, société*, 11 (3), pp. 213-232.
- Bellon, B. (1994). *Innover ou disparaître*. Paris, Economica.
- Bendaoud, Y. (2017). La formation : Une approche par le management des compétences. *Magazine du Futur Économique*, 5, pp. 287-300.
- Bennafla, K. (2007). La Bekaa (Liban) : Un espace géostratégique. <http://mappemonde.mgm.fr>.
- Benner, M. J., et Tushman, M. (2002). Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries. *Administrative Science Quarterly*, 47 (4), pp. 676-706.
- Bessant, J., Lamming, R., Noke, H., et Phillips, W. (2005). Managing innovation beyond the steady state. *Technovation*, 25 (12), pp. 1366-1376.
- Beugelsdijk, S. (2008). Strategic human resource practices and product innovation. *Organization Studies*, 29 (6), pp. 821-847.
- Binder, M., et Coad, A. (2013). Life satisfaction and self-employment: A matching approach. *Small Business Economics*, 40, pp. 1009-1033.

- Birkinshaw, J., Hamel, G., et Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33 (4), pp. 825-845.
- Blanchet, A., et Gotman, A. (2005). *L'enquête et ses méthodes : L'entretien*. Barcelone, Armand Colin.
- Blomfield, A., et Short, R. (2006). Women rescue Lebanon's wine after fighting threatens to ruin harvest. *The Telegraph*, <http://www.telegraph.co.uk/>.
- BOGOTA Manual (2001). *Standardisation of indicators of technological innovation in Latin American and Caribbean Countries*. Organisation of American States.
- Bonnafeux-Boucher, M., Redien-Collot, R., et Teglborg, A.-C. (2010). Comment favoriser l'innovation par la participation des salariés ? Une approche complémentaire de l'intrapreneuriat. Leçons tirées d'études de cas français. *Communication présentée à la 3<sup>ème</sup> Journée George Doriot « L'intrapreneuriat : Au-delà des discours, quelles pratiques ? »*, Caen, France.
- Borrás, S., et Edquist, C. (2014). Education, training and skills in innovation policy. *Science and Public Policy*, 42 (2), pp. 215-227.
- Boselie, P. (2014). *Strategic Human Resource Management, A balanced approach*. 2<sup>nd</sup> edition, New York, McGraw Hill.
- Bou Antoun, L. (2017). *L'activité vitivinicole comme base d'une dynamique territoriale : Le cas de la Bekaa au Liban* (thèse de doctorat en sciences économiques). Grenoble, Université Grenoble Alpes.
- Boukara, H., et Zamba, G. (2017). Communication interne et apprentissage organisationnel des salariés dans les petites et moyennes entreprises. *Revue Africaine de Management*, 2, pp. 126-153.
- Boutary, M., Monnoyer, M. C., et St-Pierre, J. (2016). *Les PME à l'ère de la mondialisation : Démystifier la délocalisation et la multilocalisation*. Québec, Presses Universitaires du Québec.
- Bouteiller, D., et Gilbert, P. (2005). Réflexions croisées sur la gestion des compétences en France et en Amérique du Nord. *Relations Industrielles*, 60 (1), pp. 3-28.
- Boxall, P., et Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19 (1), pp. 3-23.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A model for effective performance*. New York, Wiley.

- Boyd, B. K., Gove, S., et Hitt, M. A. (2005). Construct measurement in strategic management research: Illusion or reality? *Strategic Management Journal*, 26, pp. 239-257.
- Broustail, J., et Fréry, F. (1993). *Le management stratégique de l'innovation*. Paris, Dalloz.
- Brulhart, F., Favoreu, C., et Loufrani-Fedida, S. (2019). L'influence de la compétence collective sur la performance d'équipe : Analyse du rôle modérateur du leadership partagé et du coaching. *Management International*, 23 (4), pp. 149-164.
- Brunswick, S., et Vanhaverbeke, W. (2015). Open innovation in small and medium-sized enterprises (SMEs): External knowledge sourcing strategies and internal organizational facilitators. *Journal of Small Business Management*, 53 (4), pp. 1241-1263.
- 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), pp. 241-253.
- Bughin, C., et Colot, O. (2008). La performance des PME familiales belges. *Revue Française de Gestion*, 6 (186), pp. 1-17.
- Burke, R. J. (2011). Human resource management in small and medium sized enterprises: Benefits and challenges. In: C. L. Cooper and R. J. Burke (Eds.), *Human resource management in small business: Achieving peak performance*. Chapitre 2, pp. 10-70.
- Burrell, G., et Morgan, B. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London, Heineman.
- Buse, S., Tiwari, R., et Herstatt, C. (2010). Global innovation: An answer to mitigate barriers to innovation in small and medium-sized enterprises? *International Journal of Innovation and Technology Management*, 7 (3), pp. 215-227.
- Cabello-Medina, C., Lopez-Cabrales, A., et Valle-Cabrera, R. (2011). Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (4), pp. 807-828.
- Cadin, L., Guerin, F., et Pigeyre, F. (2007). *Gestion des ressources humaines*. 3<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod.
- Calantone, R. J., Tamer, S., et Cavusgil, Y. Z. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, pp. 515- 524.
- Camelo-Ordaz, C., Fernández-Alles, M. D. L. L., et Valle-Cabrera, R. (2008). Top management team's vision and human resources management practices in innovative Spanish companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (4), pp. 620-638.

- Capone, R., El-Moujabber, M., Cardone, G., Adinolfi, F., Di Pasquale, J., et El Chami, D. (2014). *Trade and logistics: The case of the wine industry*. Chapter 13, MEDITERRA, pp. 245-261.
- Cardona, P., et Lombardía, P. G. (2005). *How to develop leadership competencies?* Barcelona, EUNSA.
- 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), pp. 33-54.
- Carmines, E., et Zeller, R. (1990). *Reliability and validity assessment*. London, Sage Publications.
- Carrière, J., et Barrette, J. (2005). Gestion des ressources humaines et performance de la firme à capital intellectuel élevé : Une application des perspectives de contingence et de configuration. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 22 (4), pp. 302-315.
- Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J., et Taylor, S. (1999). Recruitment in small firms: Processes, methods and problems. *Employee Relations*, 21 (3), pp. 236-50.
- Castro, J. L., Guerin, F., et Lauriol, J. (1998). Le « modèle des 3 C » en question. *Revue Française de Gestion*, pp. 75-89.
- CEDEFOP. (2008). Skill shortages. In: CEDEFOP, *Modernising vocational education and training: Fourth report on vocational education and training research in Europe: Background report*. Luxembourg, Publications Office, 1 (69).
- Cembalo, L., Caracciolo, F., et Pomarici, E. (2014). Drinking cheaply: The demand for basic wine in Italy. *Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*, 58 (3), pp. 374-391.
- Ceylan, C. (2013). Commitment-based HR practices, different types of innovation, and firm innovation performance. *International Journal of Human Resource Management*, 24, pp. 208-226.
- Chanal, V., Defélix, C., Lacaze, D., et Galey, B. (2005). Les personnes innovantes doivent-elles faire l'objet d'une GRH spécifique ? Une étude exploratoire. *Revue Gestion 2000*, 2 (mars-avril), pp. 99-113.
- Chanal, V., et Mothe, C. (2005). Concilier innovation d'exploitation et d'exploration, le cas du secteur automobile. *Revue Française de Gestion*, 154 (1), pp. 173-191.
- Charreire-Petit, S., et Durieux, F. (2014). Explorer et tester : Les deux voies de la recherche. Dans : R-A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management*. 4<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod, pp. 76-104.

- Chatelin, J. P., et Tilliette, B. (2011). *Recettes pour plomber l'ambiance au travail : Plaidoyer pour le bon sens en communication interne*. Paris, Édition Éditorial.
- Cheetham, G., et Chivers, G. (1998). The reflective (and competent) practitioner: A model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. *Journal of European Industrial Training*, 22 (7), pp. 267-276.
- 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, pp. 104-114.
- Chen, C., Williamson, M. G., et Zhou, F. H. (2012). Reward system design and group creativity: An experimental investigation. *Accounting Review*, 87 (6), pp. 1885-1911.
- Cheng, M. I., Dainty, A. R., et Moore, D. R. (2005). What makes a good project manager? *Human Resource Management Journal*, 15 (1), pp. 25-37.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Cambridge, Harvard Business School Press.
- Chi, N. W., Huang, Y. M., et Lin, S. C. (2009). A double-edged sword? Exploring the curvilinear relationship between organizational tenure diversity and team innovation: The moderating role of team-oriented HR practices. *Group & Organization Management*, 34 (6), pp. 698-726.
- Chidiac, E. (2013). Les intérêts communs syro-libanais (1920 - 1950). Dans: N. Méouchy (Ed.), *France, Syrie et Liban 1918-1946: Les ambiguïtés et les dynamiques de la relation mandataire. Études arabes, médiévales et modernes*, Beyrouth, Presses de l'Ifpo, pp. 259-271.
- Christensen, C. M., et Bower, J. L. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*, 17 (3), pp. 197-218.
- CIS. (2012). *Community Innovation Survey 2008-2010*. Dublin, Stationery Office.
- Citrinot, L. (2002). Lebanon: Country reports. <http://www.countryreports.org/>.
- Classen, N., Van Gils, A., Bammens, Y., et Carree, M. (2012). Accessing resources from innovation partners: The search breadth of family SMEs. *Journal of Small Business Management*, 50 (2), pp. 191-215.
- Cohen, W. M., et Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), pp. 128-152.
- Colle, R., Culié, J.-D., Defélix, C., Hatt, F., et Rapiiau, M.-T. (2008). Quelle GRH pour les pôles de compétitivité ? *Revue Française de Gestion*, 10 (190), pp. 143-161.



- Colley, H., Hodkinson, P., et Malcolm, J. (2002). *Non-formal learning: Mapping the conceptual terrain. A consultation report*. Leeds: Lifelong learning institute, University of Leeds.
- Collins, C. J., et Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49 (3), pp. 544-560.
- Collins, C., et Clerk, K. (2004). Strategic human resource practices, top management team social networks and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46, pp. 740-751.
- Colman, R. (2002). Shifting into high gear: Honda Canada drives process innovation with its employees. *California Management Review*, 76 (7), pp. 34-37.
- Cooke, F. L., et Saini, D. S. (2010). How does the HR strategy support an innovation oriented business strategy? An investigation of institutional context and organizational practices in indian firms. *Human Resource Management*, 49 (3), pp. 377- 400.
- Cooper, J. R. (1998). A multidimensional approach to the adoption of innovation. *Management Decision*, 36 (8), pp. 493-502.
- Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Galois-Faurie, I., et Gallego-Roquelaure, V. (2013). La GRH est-elle invitée à la table de l'innovation dans les PME ? 24<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, novembre, Paris.
- Corm, G. (2005). *Le Liban contemporain : Histoire et société*. Paris, Éditions La Découverte.
- Coronado, D., Acosta, M., et Fernandez, A. (2008). Attitudes to innovation in peripheral economic regions. *Research Policy*, 37, pp. 1009-1021.
- Crook, T. R., Ketchen, Jr., D. J., Combs, J. G., et Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29 (11), pp. 1141-1154.
- Crossan, M. M., et Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47 (6), pp. 1154-1191.
- Crowley, F., et Bourke, J. (2017). The influence of human resource management systems on innovation: Evidence from Irish manufacturing and service firms. *International Journal of Innovation Management*, 21 (01), 1750003.
- Curado, C. (2018). Human resource management contribution to innovation in small and medium-sized enterprises: A mixed methods approach. *Creativity and Innovation Management*, 27 (1), pp. 79-90.

- Curado, C., Muñoz-Pascual, L., et Galende, J. (2018). Antecedents to innovation performance in SMEs: A mixed methods approach. *Journal of Business Research*, 89, pp. 206-215.
- D'Amboise, G., et Garand, D. J. (1995). Identification des difficultés et besoins des PME en matière de Gestion des Ressources Humaines. *Revue Gestion 2000*, 1, pp. 109-132.
- D'Amboise, G., et Muldoney, M. (1988). Management theory for small business: Attempts and requirements. *Academy of Management Review*, 13 (2), pp. 226-240.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34 (3), pp. 555-590.
- Damanpour, F., et Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, 8 (2), pp. 423- 454.
- Damanpour, F., et Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of organizational Lag. *Administrative Sciences Quarterly*, 29, pp. 392-409.
- Damanpour, F., et Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38 (1), pp. 45-65.
- Dans : J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.- H. Groulx, A. Laperrière, P. Mayer et A. P. Pirès, *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal, Gaëtan Morin, pp. 113-169.
- David, A. (2004). Étude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. *Revue Sciences de Gestion*, 39, pp. 139-166.
- David, A. (2008). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : Trois hypothèses revisitées. Dans : A. David, A. Hatchuel et R. Laufer, *Les nouvelles fondations en sciences de gestion*. Paris, Vuibert, FNEGE, pp. 83-109.
- De Boislandelle, H. M. (2015). *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*. Paris, Economica.
- De Dreu, C. K. W., et West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86 (6), pp. 1191-1201.
- De Leede, J., et Looise, J. K. (2005). Innovation and HRM: Towards an integrated framework. *Creativity and Innovation Management*, 14 (2), pp. 108-117.
- De Massis, A., Audretsch, D., Uhlaner, L., et Kammerlander, N. (2018). Innovation with limited resources: Management lessons from the German mittelstand. *Journal of Product Innovation Management*, 35 (1), pp. 125-146.
- De Meyer, A., et Garg, S. (2005). *Inspire to innovate: Management and innovation in Asia*. Palgrave Macmillan, New York.

- De Saá-Pérez, P., et Díaz-Díaz, L. (2010). Human resource management and innovation in the Canary Islands: An ultra-peripheral region of the European Union. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (10), pp. 1649-1666.
- De Winne, S., et Sels, L. (2010). Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (11), pp. 1863-1883.
- Defélix, C. (2014). Postface. Reconnaître la place des ressources humaines dans l'innovation. Dans : F. Gallouj et F. Stankiewicz, *Le DRH innovateur : Management des ressources humaines et dynamiques d'innovation*. Peter Lang, pp. 233-234.
- Defélix, C. (2018). Ce que gérer les compétences veut dire. *Revue Économique et Sociale : Bulletin de la Société d'Études Économiques et Sociales*, pp. 321-328.
- Defélix, C., Dietrich, A., et Retour, D. (2007). Outils et modèles de la gestion des compétences en France : Bilan et défis pour les années 2000. *XVIII<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, 19-21 septembre, Fribourg.
- Defélix, C., et Mazzilli, I. (2009). De l'individu au territoire : La longue marche de la gestion des compétences. Dans : D. Retour, T. Picq et C. Defélix (Dir.), *Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dimensions*. Paris, Vuibert, pp. 197-209.
- Defélix, C., et Retour, D. (2008). Peut-on relier stratégie d'entreprise et gestion des compétences ? Dans : F. Dupuich-Rabasse, *Management et gestion des compétences*. L'Harmattan, pp. 199-216.
- Defélix, C., Klarsfeld, A., et Oiry, E. (2006). *Nouveaux regards sur la gestion des compétences : Apports théoriques et pistes d'action*. Paris, Vuibert.
- Defélix, C., Mazzilli, I., et 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 (96), pp. 60-72.
- Dejoux, C. (2008). *Gestion des compétences et GPEC*. 1<sup>ère</sup> édition, Paris, Dunod, 127 p.
- Delamare Le Deist, F., et Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, 8 (1), pp. 27-46.
- Delobbe, N., Gilbert, P., et Le Boulaire, M. (2014). Gérer des compétences : Une instrumentation en contexte, modélisation fondée sur l'étude de cas. *Relations Industrielles*, 69 (1), pp. 28-59.
- Demers, C. (2003). L'entretien. Dans : Y. Giordano (Ed.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*. Paris, Éditions EMS, pp. 173-210.
- Denzin, N. K. (1978). *The Research act*. 2<sup>nd</sup> edition, New York, McGraw-Hill.

- Deschenaux, F. (2007). *Guide d'introduction au logiciel QSR N Vivo 7*. Les cahiers pédagogiques de l'association pour la recherche qualitative, 32 p.
- Dewar, R. D., et Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science*, 32, pp. 1422-1433.
- Dibrell, C., Davis, P., et Craig, J. (2008). Fueling innovation through information technology in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 46 (2), pp. 203-218.
- Dietrich, A., Gilbert, P., et Pigeyre, F. (2010). *Management des compétences : Enjeux, modèles et perspectives*. 3<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod.
- Dietsch, M., et Mahieux, X. (2014). Comprendre le déficit de financement des PME pour stimuler leur croissance. *Revue d'Économie Financière*, 114 (2), pp. 17-30.
- Dodgson, M. (2000). *The management of technological innovation*. Oxford, Oxford University Press, 248 p.
- Donate, M. J., Peña, I., et Sánchez de Pablo, J. (2016). HRM practices for human and social capital development: Effects on innovation capabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (9), pp. 928-953.
- Doz, Y. L., et Hamel, G. (1998). *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*. Boston, Harvard Business School Press.
- Draganidis, F., et Mentzas, G. (2006). Competency-based management: A review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14 (1), pp. 51-64.
- Dubar, C. (2007). *La crise des identités : L'interprétation d'une mutation*. Paris, Presses Universitaires de France.
- Dubois, M., et Retour, D. (1999). La compétence collective : Validation empirique fondée sur les représentations opératoires de travail partagées. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 5 (2-1), pp. 225-243.
- Dubois, M., Retour, D., et Bobillier-Chaumon, M. E. (2003). Évolution des compétences clientèle et des systèmes d'information : Quelles conséquences pour les compétences du conseiller clientèle ? Dans : GRH Innovons. *Actes du 13<sup>ème</sup> congrès AGRH*, 2, pp. 939-960.
- Dubouloz, S. (2014). Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH. *Revue Française de Gestion*, 1 (238), pp. 59-85.
- Duchéneaut, B. (1997). Le profil du dirigeant de moyenne entreprise. *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, pp. 95-11.
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Gérer et Comprendre*, 112, pp. 29-42.

- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In: R. H. Kilmann, L. R. Pondy and D. Slevin (Eds.), *The management of organization*. New York, North-Holland, pp. 167-188.
- Durand, T. (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, 1, pp. 261-292.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), pp. 532-550.
- Eisenhardt, K. M., et Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1), pp. 25-32.
- Ellström, P.-E. (1997). The many meanings of occupational competence and qualification. *Journal of European Industrial Training*, 21 (6/7), pp. 266-273.
- 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.
- Endrizi, L. (2015). *Le développement de compétences en milieu professionnel*. Dossier de veille de l'IFÉ, n°103, Lyon, ENS de Lyon.
- Eva, N., Prajogo, D., et Cooper, B. (2017). The relationship between personal values, organizational formalization and employee work outcomes of compliance and innovation. *International Journal of Manpower*, 38 (2), pp. 274-287.
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Desmet, P., Dussaix, A. M., et Lilien, G. L. (2009). *Market : Fondements et méthodes des recherches en marketing*. Paris, Dunod.
- Fabricant, F. (2010). Top chefs and restaurateurs are drawn to Beirut. *The New York Times*.
- Fadil, N., et St-pierre, J. (2016). Croissance des PME et autonomie financière : Le rôle des pratiques d'affaires. *13<sup>ème</sup> Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*, octobre, Trois-Rivières, Canada.
- Falzon, P. (1991). Les activités verbales dans le travail. Dans : R. Amalberti, M. De Montmollin et J. Theureau, *Modèle en analyse du travail*. Liège, Pierre Mardaga, pp. 229-247.
- Fay, D., Shipton, H., West, M. A., et Patterson, M. (2015). Teamwork and organizational innovation: The moderating role of the HRM context. *Creativity and Innovation Management*, 24 (2), pp. 261-277.
- Fenwick, T. (2006). Toward enriched conceptions of work learning: Participation, expansion and translation among individuals with/in activity. *Human Resource Development Review*, 5 (3), pp. 285-302.

- Fernex-Walch, S. F., et Romon, F. (2017). *Management de l'innovation : De la stratégie aux projets*. Paris, Vuibert.
- Fitjar, R., Gielsvik, M., et Rodriguez-Pose, A. (2013). The combined impact of managerial and relational capabilities on innovation in firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25, pp. 500-520.
- Fontana, A. (2011). *Innovate we can! Innovation management and value creation revision edition*. Malaysia, Bekasi, Publisher of Cipta Inovasi Sejahtera.
- Fort, F., Rastoin, J.-L., et Temri, L. (2005). Les déterminants de l'innovation dans les petites et moyennes entreprises agroalimentaires. *Revue Internationale PME*, 18 (1), pp. 47-72.
- Forth, J., Bewley, H., et Bryson, A. (2006). *Small and medium sized enterprises: Findings from the 2004 workplace employment relations survey*. London, Department for business, enterprise and regulatory reform.
- Foss, N. (2003). Selective Intervention and Internal Hybrids: Interpreting and learning from the rise and decline of the oticon Spaghetti organization. *Organization Science*, 14 (3), pp. 331-349.
- Freel, M. S. (2000). Do small innovating firms outperform non-innovators? *Small Business Economics*, 14, pp. 195-210.
- Freel, M. S. (2003). Sectoral patterns of small firm innovation, networking and proximity. *Research Policy*, 32 (5), pp. 751-770.
- Freel, M. S. (2005). Patterns of innovation and skills in small firms. *Technovation*, 25, pp. 123-134.
- Freel, M. S., et Robson, P. J. A. (2004). Small firm innovation, growth and performance. Evidence from Scotland and Northern England. *International Small Business Journal*, 22 (6), pp. 561-575.
- Freeman, C. (1987). *Technology policy and economic performance: Lessons from Japan*. London, Pinter Publishers.
- Freeman, C. (1992). Formal scientific and technical institutions in the national system of innovation. In: Lundvall, B. (Ed.), *National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning*. London, Pinter Publishers, pp. 169-187.
- Freeman, C., et Perez, C. (1988). Structural crises of adjustment, business cycles and investment behavior. In: G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg and L. Soete (Eds.), *Technical change and economic theory*. London, Pinter Publishers, pp. 38-66.
- Fuller, A., et Munro, A., Rainbird, H. (2004). *Workplace learning in context*. London, Routledge.

- Gagnon, O., et Arcand, G. (2011). Les pratiques de GRH comme catalyseur de la performance organisationnelle. *Revue Internationale sur le travail et la société*, 9 (2), pp. 1-23.
- Gaillard, I., et de Terssac, G. (2013). Compétences organisationnelles et santé. *Sociologies pratiques*, 26 (1), pp. 19-26.
- Galang, M. C., et Osman, I. (2013). The antecedents and consequences of strategic HRM in Malaysian and Philippine SMEs. In: C. Machado and P. Melo (Eds.), *Effective human resources management in small and medium enterprises: Global perspectives*. Hershey, PA: Business Science Reference, pp. 1-27.
- Ganotakis, P. (2012). Founders' human capital and the performance of UK new technology-based firms. *Small Business Economics*, 39, pp. 495-515.
- Garcia, R., et Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19 (2), pp. 110-132.
- Gephart, R. P. (2013). Doing Research with Words: Qualitative methodologies and industrial/organizational psychology. In: J. M. Cortina and R. S. Landis (Eds.), *Modern research methods for the study of behavior in organizations*. New York, Routledge, pp. 265-317.
- Ghoshal, S., et Bartlett, C. A. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15 (5), pp. 91-112.
- Gibb, A. A. (1997). Small firms' training and competitiveness: Building upon the small business as a learning organization. *International Small Business Journal*, 15 (3), pp. 13-29.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., et Wicki, B. (2008). Research notes and commentaries: What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29 (13), pp. 1465-1474.
- Gibson, C. B., et Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences and role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47 (2), pp. 209-226.
- Gilbert, G. C. (2005). Change in the presence of residual fit: Can competing frames co-exist? *Organization Science*, 17 (1), pp. 150-167.
- Gilbert, P. (2003). Jalons pour une histoire de la gestion des compétences. Dans : A. Klarsfeld et E. Oiry (Coord.), *Gérer les compétences*. Paris, Vuibert, AGRH, pp. 11-32.
- Gilman, M., et Edwards, P. (2008). Testing a framework of the organization of small firms. *International Small Business Journal*, 26, pp. 531-558.

- Gilsing, V., et Nooteboom, B. (2004). Co-evolution in innovation systems: The case of pharmaceutical biotechnology. *Papier de recherche*, The Netherlands, Eindhoven center for innovation Studies Eindhoven University of Technology.
- Gimmon, E., et Levie, J. (2010). Founder's human capital, external investment, and the survival of new high-technology ventures. *Research Policy*, 39, pp. 1214-1226.
- Girod, M. (1995). La mémoire organisationnelle. *Revue Française de Gestion*, 21 (105), pp. 30-42.
- Girod-Séville, M., et Perret V. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans: R.-A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management*. Paris, Dunod, pp. 13-33.
- Giuliani, E. (2003). How clusters learn: evidence from a Chilean wine cluster. *Journal of Economic Geography*, 3 (5), pp. 12-40.
- Giuliani, E., Morrison, A., et Rabelotti, R. (2011). Innovation and technological catch-up in the wine industry: An introduction. In: E. Giuliani, A. Morrison and R. Rabelotti (Eds), *Innovation and Technological Catch-Up: The changing geography of wine production*. Cheltenham : Edward Elgar, pp. 1-14.
- Glaser, B. G., et Strauss, A. L. (1967). *The discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research*. New York, Aldine de Gruyter.
- Gopalakrishnan, S., Bierly, P., et Kessler, E. H. (1999). A re-examination of product and process innovations using a knowledge-based view. *Journal of High Technology Management Research*, 10 (1), pp. 147-166.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of the competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33, pp. 114-135.
- Grasser, B., Loufrani-Fedida, S., et Oiry, E. (2020). *Managing competences: Research, practice, and contemporary issues*. New York, Taylor & Francis Group.
- Grawitz, M. (2000). *Méthodes des sciences sociales*. 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Dalloz.
- Gronum, S., Verreynne, M.-L., et Kastelle, T. (2012). The role of networks in small and medium-sized enterprise innovation and firm performance. *Journal of Small Business Management*, 50 (2), pp. 257-282.
- Guan, J., Zhang, J., et Yan, Y. (2015). The impact of multilevel networks on innovation. *Research Policy*, 44 (3), pp. 545-559.
- Guilhon, A., et Trépo, G. (2000). La compétence collective, le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines. *Actes du Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Montpellier.



- Hagedoorn, J. (2002). Inter-firm R&D partnerships: An overview of major trends and patterns since 1960. *Research Policy*, 31, pp. 477-492.
- Hamdar, B. C., Najjar, R., et Karamah, K. (2017). The Lebanese perception of the impact of Small & Medium Enterprises (SMEs) on the national economy. *Journal of Economics and Public Finance*, 3 (3), pp. 330-342.
- Hamel, G., et Prahalad, C. K. (1995). *La conquête du futur : Stratégies audacieuses pour prendre en main le devenir de votre secteur et créer les marchés de demain*. Paris, Inter Éditions, 313 p.
- Hames, G. (2014). *Alcohol in world history*. London, Routledge.
- Hansen, S., et Wakonen, J. (1997). Innovation, a winning solution. *International Journal of Technology Management*, 13, pp. 345-358.
- Hargadon, A. B., et Fanelli, A. (2002). Action and possibility: Reconciling dual perspectives of knowledge in organizations. *Organization Science*, 13 (3), pp. 290-302.
- Hargis, M. B., et Bradley, D. B. (2011). Strategic human resource management in small and growing firms: Aligning valuable resources. *Academy of Strategic Management Journal*, 10 (2), pp. 105-125.
- Harrt, S. L., et Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17 (2), pp. 56-69.
- Hatch, N. W., et Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25, pp. 1155-1178.
- Haukka, S. (2011). Education-to-work transitions of aspiring creatives. *Cultural Trends*, 20 (1), pp. 41-64.
- Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and N-form corporation. *Strategic Management Journal*, 15, pp. 73-90.
- Helfat, C., et Peteraf, M. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24 (10), pp. 997-1010.
- Heneman, R., Tansky, J., et Camp, M. (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Answered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 25 (1), pp. 11-26.
- Hero, L. M., Lindfors, E., et Taatila, V. (2017). Individual innovation competence: A systematic review and future research agenda. *International Journal of Higher Education*, 6 (5), pp. 103-121.
- Hewitt-Dundas, N. (2006). Resource and capability constraints to innovation in small and large plants. *Small Business Economics*, 26, pp. 257-277.

- Hill, R., et Stewart, J. (2000). Human resource development in small organizations. *Journal of European Industrial Training*, 24, pp. 105-117.
- Hilmersson, F. P., et Hilmersson, M. (2021). Networking to accelerate the pace of SME innovations. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6, pp. 43-49.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., Chen, C.-H., et Sacramento, C. A. (2011). How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation creativity relationships. *Academy of Management Journal*, 54 (3), pp. 624-641.
- Hitt, M. A., Beamish, P.W., Jackson, S. E., et Mathieu, J. E. (2007). Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management. *Academy of Management Journal*, 50 (6), pp. 1385-1399.
- Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. Bruxelles, Éditions de Boeck Université.
- Houngou, E. (2011). Les pratiques de gestion des ressources humaines et les performances des entreprises béninoises : Une analyse par la méthode de corrélation canonique. *Revue internationale sur le travail et la société*, 9 (1), pp. 17-40.
- Howard, M., Steensma, H. K., Lyles, M., et Dhanaraj, C. (2016). Learning to collaborate through collaboration: How allying with expert firms influences collaborative innovation within novice firms? *Strategic Management Journal*, 37 (10), pp. 2092-2103.
- Husserl, E. (1970). *Logical investigations* (J. Findlay, Trans.). New York, Humanities Press.
- Industrie Canada. (2013). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*. Direction Générale de la Petite Entreprise, Ottawa, août, 27 p.
- Jabbour, C. J. C., et Santos, F. C. A. (2008). Relationship between human resource dimensions and environmental management in companies: Proposal of a model. *Journal of Cleaner Production*, 16, pp. 51-58.
- Jack, S., Hyman, J., et Osborne, F. (2006). Small entrepreneurial ventures culture, change and the impact on HRM: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16 (4), 456 p.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., et Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52 (11), pp. 1661-1674.
- Jarnias, S., Oiry, E., et Perrot, S. (2018). Les compétences collectives à l'épreuve des tensions de rôle : Des enseignements tirés d'une transformation de l'organisation du travail dans une banque, 29<sup>ème</sup> congrès AGRH, Lyon, France.

- Jensen, M. B., Johnson, B., Lorenz, E., et Lundvall, B. Å. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *Research Policy*, 36 (5), pp. 680-693.
- Jiménez, D. J., Valle, R. S., et Espallardo, M. H. (2008). Fostering innovation: The role of market orientation and organizational learning. *European Journal of Innovation Management*, 11 (3), pp. 389-412.
- Johnson, J., et Baldwin, J. R. (2005). Développement du capital humain et innovation : La formation dans les petites et moyennes entreprises. Documents de recherche, *Direction des études statistiques du Canada*, n°1995074f.
- Jonnaert, P. (2002). *Compétences et socioconstructivisme : Un cadre théorique*. Bruxelles, Éditions de Boeck Université.
- Julien, P.-A. (1996). Entrepreneuriat, développement du territoire et appropriation de l'information. *Revue Internationale PME*, 9 (3-4), pp. 149-178.
- Julien, P.-A. (2002). *Les PME à forte croissance : L'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec*. Montréal, Presses de l'Université du Québec.
- Julien, P.-A., et Carrier, C. (2005). Innovation et PME. Dans : P.-A. Julien (Dir.), *Les PME : Bilan et perspectives*. 3<sup>ème</sup> édition, Québec, Presses Inter-Universitaires, Cap-Rouge.
- Julien, P.-A., et Marchesnay, M. (1996). *L'entrepreneuriat*. Paris, Economica, 112 p.
- Julien, P.-A., St-Jean, E., et Audet, J. (2006). Les facteurs de discontinuité des PME à forte croissance. 8<sup>ème</sup> Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, 25-27 octobre, Haute École de gestion, Fribourg, Suisse.
- Kalika, M. (1987). *Structures d'entreprises*. Paris, Economica.
- Kaminski, P. C., De Olivera, A. C., et Lopes, T. M. (2008). Knowledge transfer in product development processes: A case study in small and medium enterprises (SMEs) of the metal-mechanic sector from Sao Paulo, Brazil. *Technovation*, 28 (1-2), pp. 29-36.
- Kang, S., Morris, S. S., et Snell, S. A. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 32 (1), pp. 236-256.
- Kaufman, B. E. (2012). Strategic human resource management research in the United States: A failing grade after 30 years? *Academy of Management Perspectives*, 26, pp. 12-36.
- Keizer, J. A., Dijkstra, L., et Halman, J. I. M. (2002). Explaining innovative efforts of SMEs: An exploratory survey among SMEs in the mechanical and electrical engineering sector in the Netherlands. *Technovation*, 22 (1), pp. 1-13.
- Kesting, P., et Ulhøi, J. P. (2010). Employee-driven innovation: Extending the license to foster innovation. *Management Decision*, 48 (1), pp. 65-84.

- Keum, D. D., et See, K. E. (2017). The influence of hierarchy on idea generation and selection in the innovation process. *Organization Science*, 28 (4), pp. 653-669.
- Khalifé, E. (2014). *Le management des PME dans un contexte de crise : Le cas du Liban* (thèse de doctorat en sciences de gestion). Paris, Université Paris Dauphine.
- Kianto, A., Sáenz, J., et Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, pp. 11-20.
- Kijkuit, B., et Van Den Ende, J. (2007). The organizational life of an idea: Integrating social network, creativity and decision-making perspectives. *Journal of Management Studies*, 44 (6), pp. 863-882.
- Kirat, T., et Le Bas, C. (1995). Apprentissage technologique et interactivité dans les systèmes localisés de production et d'innovation. Dans : A. Rallet et A. Torre (Dir.), *Économie industrielle et économie spatiale*. Paris, Economica, pp. 421-443.
- Klarsfeld, A. (2006). La gestion des compétences : Le défi de sa mesure. Dans : C. Defélix, A. Klarsfeld et E. Oiry, *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*. Paris, Vuibert, pp. 229-251.
- Klasferd, E., et Oiry, A. (2003). *Gérer les compétences, des instruments aux processus*. Paris, Vuibert, AGRH.
- Kline, S. J., et Rosenberg, N. (1986). An overview of innovation. In: R. Landau and N. Rosenberg (Dir.), *The positive sum*. *Academy of Engineering Press*, pp. 275-305.
- Knight, A. P., Menges, J. I., et Bruch, H. (2018). Organizational affective tone: A meso perspective on the origins and effects of consistent affect in organizations. *Academy of Management Journal*, 61 (1), pp. 191-219.
- Kock, H., et Ellström, P.-E. (2011). Formal and integrated strategies for competence development in SMEs. *Journal of European Industrial Training*, 35 (1), pp. 71-88.
- Kogut, B. (2000). The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure. *Strategic Management Journal*, 21 (3), pp. 405-425.
- Koka, B.-R., et Prescott, J.-E. (2002). Strategic alliances as social capital: A multidimensional view. *Strategic Management Journal*, 23 (9), pp. 796-816.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kostopoulos, K. C., Spanos, Y. E., et Prastacos, G. P. (2002). The resource-based view of the firm and innovation: identification of critical linkages. *Proceedings of 2<sup>nd</sup> European Academy of Management Conference*, Chicago, USA, 10-14 août, pp. 1-19.

- Kotey, B., et Slade, P. (2005). Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of Small Business Management*, 43 (1), pp. 16-40.
- Krief, N., et Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en Sciences de Gestion*, 95 (2), pp. 211-237.
- Kuhlmann, S., et Edler, J. (2003). Scenarios of technology and innovation policies in Europe: Investigating future governance. *Technological Forecasting & Social Change*, 70, pp. 619-637.
- 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), pp. 398-414.
- Lacoursière, R. (2002). *Impacts de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière de PME* (mémoire de maîtrise en gestion des PME). Université de Québec à Trois-Rivières.
- Lai, Y., Saridakis, G., et Johnstone, S. (2017). Human resource practices, employee attitudes and small firm performance. *International Small Business Journal*, 35 (4), pp. 470-494.
- Lam, A. (2006). Organizational innovation. In: J. Fagerberg, D. C. Mowery and R. R. Nelson (Dir.), *The Oxford handbook of innovation*. Londres, Oxford University Press, chapter 5, pp. 115-147.
- Landry, R., et Amara, N. (2002). Étude sur l'innovation dans les entreprises manufacturières du Saguenay-Lac-Saint-Jean : Bilan et recommandations. *Rapport de recherche*, Centre de haute technologie, Jonquière, 156 p.
- Lane, P., et Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19, pp. 461-477.
- Langley, A., et Royer, I. (2006). Perspectives on doing case study research in organizations. *M@n@gement*, 9 (3), pp. 73-86.
- Larsen, P., et Lewis, A. (2007). How award-winning SMEs manage the barriers to innovation. *Creativity and Innovation Management*, 16 (2), pp. 142-151.
- Lasagni, A. (2012). How can external relationships enhance innovation in SMEs? New evidence for Europe. *Journal of Small Business Management*, 50 (2), pp. 310-339.
- Laursen, K., et Foss, N. J. (2014). Human resource management practices and innovation. In: M. Dodgson, D. Gann and N. Phillips (Eds), *The Oxford handbook of innovation management*. Oxford, Oxford University Press, pp. 505-530.

- Laursen, K., et Salter, A. (2006). Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 14, pp. 95-112.
- Le Boterf, G. (2000). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Paris, Éditions d'Organisation.
- Le Boulaire, M., et Retour, D. (2008). Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : Quel est le rôle de la fonction RH ? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 70 (octobre-novembre-décembre), pp. 51-68.
- Le Flanchec, A., et Rojot, J. (2004). Une étude sur la relation entre la stratégie d'entreprise et les pratiques de GRH à travers l'enquête REPONSE. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 51 (5), pp. 24-37.
- Le Moigne, J.-L. (2001). *Le Constructivisme*. Tome 1 : Les Enracinements, Paris, L'Harmattan.
- Lechmere, A. (2012). *Lebanon emerges: Regional analysis*. *Wine business international*, [www.wine-business-international.com](http://www.wine-business-international.com).
- Lecocq, X. (2012). Niveaux d'analyse et réification. *Le Libellio d'Aegis*, 8 (4), pp. 5-11.
- Lee, N., et Drever, E. (2014). Do SMEs in deprived areas find it harder to access finance? Evidence from the UK, small business survey. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26 (3/4), pp. 337-356.
- Lee, Y., Shin, J., et Park, Y. (2012). The changing pattern of SME's innovativeness through business model globalization. *Technological Forecasting and Social Change*, 79 (5), pp. 832- 842.
- Lehmann-Ortega, L., Leroy, F., et Garrette, B. (2013). *Strategor : Toute la stratégie d'entreprise*. 6<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod, 704 p.
- Leiponen, A. (2005). Skills and innovation. *International Journal of Industrial Organization*, 23, pp. 303-323.
- Leiva, P. I., Culbertson, S. S., et Pritchard, R. D. (2011). An empirical test of an innovation implementation model. *Psychologist-Manager Journal*, 14, pp. 265-281.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., et Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, pp. 64-85.
- Leonard-Barton, D. A. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13 (1), pp. 111-125.

- 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. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, pp. 217-271.
- Leplat, J. (1991). Compétence et ergonomie. Dans : R. Albertini, M. de Montmollin et J. Theureau (Eds.), *Modèles en analyse du travail*. Éditions Mardaga, pp. 263-278.
- Leplat, J. (2000). Compétences individuelles, compétences collectives. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 6 (3-4), pp. 47-73.
- Leymarie, S. (2003). Diffusion de l'innovation et GRH : Pour un modèle interactif d'accompagnement de l'innovation. *15<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, 13-15 mai, Grenoble, France.
- Li, C.-R., Li, C.-X., et Lin, C.-J. (2018b). How and when team regulatory focus influences team innovation and member creativity? *Personnel Review*, 47 (1), pp. 95-117.
- Li, Y., Wang, M., Jaarsveld, D. D., Lee, G. K., et Ma, D. G. (2018a). From employee-experienced high-involvement work system to innovation: An emergence-based human resource management framework. *Academy of Management Journal*, 61 (5), pp. 2000-2019.
- Lichtenthaler, U., Ernst, H., et Hoegl, M. (2010). Not-sold-here: How attitudes influence external knowledge exploitation. *Organization Science*, 21 (5), pp. 1054-1071.
- Lin, C. H. V., et Sanders, K. (2017). HRM and innovation: A multi-level organizational learning perspective. *Human Resource Management Journal*, 27 (2), pp. 300-317.
- Lincoln, Y. S., et Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. London, Sage Publications.
- Lincoln, Y. S., et Guba, E. G. (2000). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: N. K. Denzin and Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*. 2<sup>nd</sup> edition, London, Sage Publications, pp. 163-188.
- Liu, D., Gong, Y., Zhou, J., et Huang, J. C. (2017). Human resource systems, employee creativity, and firm innovation: The moderating role of firm ownership. *Academy of Management Journal*, 60 (3), pp. 1164-1188.
- Liu, X. M., Han, X., Bai, Y., et Li, M. H. (2013). Control mechanisms, organizational ambidexterity and organizational creativity: An empirical study. *Science Research Management*, 34 (10), pp. 1-9.
- Lloréns-Montes, F. J., Ruiz Moreno, A., et García Morales, V. (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: An empirical examination. *Technovation*, 25, pp. 1159-1172.
- Locke, K. (2010). Abduction. In: A. J. Mills, G. Durepos and E. Wiebe (Eds.), *Encyclopedia of case study research*. London, Sage Publications, pp. 1-3.

- Löfsten, H., et Lindelöf, P. (2005). R-D networks and product innovation patterns-academic and non-academic new technology-based firms on science parks. *Technovation*, 25 (9), pp. 1025-1037.
- Loilier, T., et Tellier, A. (2013). *Gestion de l'innovation : Comprendre le processus d'innovation pour le piloter*. Paris, Éditions EMS.
- Lorenz, E. (2011). Do Labour Markets and Educational and Training Systems Matter for Innovation Outcomes? A multi-level analysis for the EU-27. *Science and Public Policy*, Oxford University Press, 39 (9), pp.691-702.
- Lorenz, E., et Lundvall, B. Å. (2006). *How Europe's economies learn: Coordinating competing models*. Oxford, Oxford University Press.
- Lorenz, E., et Valeyre, A. (2005). Organizational innovation, human resource management and labour market structure: A comparison of the EU-15. *The Journal of Industrial Relations*, 47 (4), pp. 424-442.
- Lorino, Ph. (2007). L'intuition peircienne de la médiation aux sources du pragmatisme ou : Il faut ruser avec le monde. *Le Libellio d'Aegis*, 3 (4), pp. 34-41.
- 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), pp. 73-83.
- Loufrani-Fedida, S. (2020). Les approches multi-niveaux en GRH. Dans : R. Beaujolin et E. Oiry (Coord.), *Les grands courants en gestion des ressources humaines*. Paris, Éditions EMS.
- Loufrani-Fedida, S., et Aldebert, B. (2013). Le management stratégique des compétences dans un processus d'innovation : Le cas d'une TPE touristique. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 89 (3), pp. 56-72.
- Loufrani-Fedida, S., et Aldebert, B. (2020). A multilevel approach to competence management in innovative small and medium-sized enterprises (SMEs): Literature review and research agenda. *Employee Relations*, 43 (2), pp. 507-523.
- Loufrani-Fedida, S., et Saglietto, L. (2016). Mechanisms for managing competencies in project-based organizations: An integrative multilevel analysis. *Long Range Planning*, 49 (1), pp. 72-89.
- Love, J. H., et Roper, S. (2004). The organization of innovation: Collaboration, cooperation and multifunctional groups in UK and German manufacturing. *Cambridge Journal of Economics*, 28, pp. 379-395.



- Love, J. H., Roper, S., et Mangiarotti, G. (2006). Organizing innovation: Complementarities between cross-functional teams. *DRUID working paper*, 6 (27), Copenhagen.
- Lundvall, B. Å. (1988). Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national innovation systems. In: G. Dosi, C. Freeman, R. R. Nelson, G. Silverberg and L. Soete (Eds.), *Technology and economic theory*. London, Pinter Publishers, pp. 349-369.
- Lundvall, B. Å. (1992). *National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning*. London, Pinter Publishers.
- Lundvall, B. Å. (2009). The future of innovation is in the learning economy. In: B. Van Stamm and A. Trifilova (Eds.), *The future of innovation*. UK, Gover UTEK, Surrey.
- MacDuffie, J. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Flexible production systems in the world auto industry. *Industrial & Labor Relations Review*, 48 (2), pp. 197-221.
- Madrid-Guijarro, A., Garcia, D., et Van Auken, H. (2009). Barriers to innovation among Spanish manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 47 (4), pp. 465-488.
- Magee, J. C., et Galinsky, A. D. (2008). Chapter 8: Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *Academy of Management Annals*, 2, pp. 351-398.
- Malachowski, B. (2011). Competence-based management of knowledge workers in project-oriented organizations. *Knowledge Science, Engineering and Management*, pp. 281-292.
- Maldonado-Guzmán, G., Garza-Reyes, J. A., Pinzón-Castro, S. Y., et Kumar, V. (2017). Barriers to innovation in service SMEs: Evidence from Mexico. *Industrial Management & Data Systems*, 117 (8), pp. 1669-1686.
- Mallett, O., et Wapshott, R. (2012). Mediating ambiguity: Narrative identity and knowledge workers. *Scandinavian Journal of Management*, 28 (1), pp. 16-26.
- Mankelov, G. (2008). Social responsibility paradox of small business human resource management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (12), pp. 2171-2181.
- Marceau, J., et Martinez-Fernandez, C. (2003). Territorial Systems and Highways of Innovation in Australia: A critical approach for research and policy development. *AEGIS working paper*, 1, University of Western Sydney.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organizational Science*, 7 (1), pp. 71-87.
- Marchington, M., Marilyn, C., et Peter, B. (2003). Labour scarcity and the survival of small firms: A resource-based view of the road haulage industry. *Human Resource Management Journal*, 13 (4), pp. 5-22.

- Marlow, S., et Patton, D. (1993). Research note-managing the employment relationship in the smaller firm: Possibilities for human resource management. *International Small Business Journal*, 11 (4), 57 p.
- Marlow, S., Taylor, S., et Thompson, A. (2010). Informality and formality in medium-sized companies: Contestation and synchronization. *British Journal of Management*, 21, pp. 954-966.
- Marsick, V. J., Volpe, M., et Watkins, K. E. (1999). Theory and practice of informal learning in the knowledge era. *Advances in Developing Human Resources*, pp. 80-95.
- Martinet, A.-C. (1990). Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion. Dans : A.-C. Martinet (ed), *Épistémologie et sciences de gestion*. Paris, Economica, 9 (29).
- Martínez-Sánchez, A., Vela-Jiménez, M.-J., Pérez-Pérez, M., et de-Luis-Carnicer, P. (2011). The dynamics of labour flexibility: Relationships between employment type and innovativeness. *Journal of Management Studies*, 48 (4), pp. 715-736.
- Maugh, T. H. (2011). Ancient winery found in Armenia. *Los Angeles Times*, <http://articles.latimes.com>.
- Mavondo, F. T., Chimhanzi, J., et Stewart, J. (2005). Learning orientation and market orientation-relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing*, 39 (11/12), pp. 1235-1263.
- Mayson, S., et Barrett, R. (2006). The 'science' and 'practice' of HRM in small firms. *Human Resource Management Review*, 16 (4), pp. 447-455.
- McDonough III, E. F., Athanassiou, N., et Barczak, G. (2006). Networking for global new product innovation. *International Journal of Business Innovation and Research*, 1 (1/2), pp. 9-26.
- McFadyen, M.-A., et Cannella, A.-A. (2004). Social capital and knowledge creation: Diminishing returns of the number and strength of exchange relationships. *Academy of Management Journal*, 47 (5), pp. 735-746.
- McGovern, S. E. (2007). *Ancient wine: The search for the origins of viticulture*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- McGuirk, H., Lenihan, H., et Hart, M. (2015). Measuring the impact of innovative human capital on small firms' propensity to innovate. *Research Policy*, 44 (4), pp. 965-976.
- McNamara, P., et Baden-Fuller, C. (2004). Financial feedback, shareholder wealth, and the Exploration - Exploitation dilemma: The case of biopharmaceuticals. *Working paper*, Cass Business School, City University London.

- Medcof, J. W., et Song, L. J. (2013). Exploration, exploitation and human resource management practices in cooperative and entrepreneurial HR configurations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (15), pp. 2911-2926.
- Meier, O. (2015). *Diagnostic stratégique : Évaluer la compétitivité de l'entreprise*. 4<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod, 320 p.
- Meschi, P.-X. (1997). Le concept de compétence en stratégie : Perspectives et limites. *Actes de la VI<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, mai, Montréal.
- Messeghem, K., et Sammut, S. (2011). *L'entrepreneuriat*. Paris, Éditions EMS.
- Miles, M. B., et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles, Éditions de Boeck Université.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., et Saldana, J. (2013). *Qualitative data analysis*. London, Sage Publications.
- Miller, D., Fern, M., et Cardinal, L. (2007). The use of knowledge for technological innovation within diversified firms. *Academy of Management Journal*, 50 (2), pp. 308-326.
- Minbaeva, D. (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personnel Review*, 34 (1), pp. 125-144.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organization*. Engelwood Cliffs, New York, Princeton University Press.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris, Éditions d'Organisation.
- Monchatre, S. (2008). Le management des compétences se développe-t-il ? Dans: J.-J. Paul et J. Rose, *La relation formation emploi en 55 questions*. Paris, Dunod, pp. 303-308.
- Monnoyer-Longé, M.-C. (2002). PME et technologies de l'information : De la prise de décision à la mise en œuvre. *Revue Internationale PME*, 15 (3-4), pp. 11-36.
- Montag, T., Maertz, C., et Baer, M. (2012). A critical analysis of the workplace creativity criterion space. *Journal of Management*, 38 (4), pp. 1362-1386.
- Morfaux, L.-M., et Lefranc, J. (2011). *Nouveau vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines*. Paris, Armand Colin.
- Morrison, A., et Rabellotti, R. (2017). Gradual catch up and enduring leadership in the global wine industry. *Research Policy*, 46, pp. 417-430.
- Moscarola, J. (2006). *Le Sphinx développement, analyse lexicale avec le Sphinx*. Manuel d'utilisation, 155 p.

- Mueller, V., Rosenbusch, N., et Bausch, A. (2013). Success patterns of exploratory and exploitative innovation: A meta-analysis of the influence of institutional factors. *Journal of Management*, 39 (6), pp. 1606-1636.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., et Stange, J. M. (2002). Leading creative people. Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13 (6), pp. 705-750.
- Munier, F., et Rondé, P. (2001). Densité scientifique des régions et compétences pour innover des entreprises : Une mise en perspective du concept de “ Learning Region ”. *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 4, pp. 515-538.
- Najm (2013). Clearance automated information system. In: The Lebanese customs administration. *International Trade Statistics*, Lebanon, [www.customs.gov.lb](http://www.customs.gov.lb).
- Nambisan, S., et Sawhney, M. (2011). Orchestration processes in network-centric innovation: Evidence from the field. *Academy of Management Perspectives*, 25 (3), pp. 40-57.
- Nasnas, R. (2007). Le Liban de demain : Vers une vision économique et sociale. Beyrouth, *Dar An-Nahar*, <http://www.ces.gov.lb/SiteCollectionDocuments/Files/Fench.pdf>.
- National Science Foundation. (2006). *Informal science education program solicitation*. 06-520, <https://www.nsf.gov/pubs/2006/nsf06520/nsf06520.htm>.
- Navarro, C. (1990). Une analyse cognitive de l'interaction dans les activités de travail. *Le Travail Humain*, 54 (2), pp. 114-128.
- Nicolas, E. (2008). Le rôle de la tradition orale et de la confiance dans l'apprentissage organisationnel en PME. *Gestion 2000*, mars-avril, pp. 160-190.
- Nieto, M. J., et Santamaria, L. (2007). The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation. *Technovation*, 27 (6-7), pp. 367-377.
- Nijhof, W. J., et Nieuwenhuis, L. F. M. (2008). *The Learning Potential of the Workplace*. Rotterdam, Sense Publishers.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5 (1), pp. 14-37.
- North, D., et Smallbone, D. (2000). Innovation activity in SMEs and rural economic development: some evidence from England. *European Planning Studies*, 8 (1), pp. 87-106.
- Nouvel, P. (2006). Reproductibilité. Dans : D. Lecourt, *Dictionnaire d'histoire et de philosophie des sciences*. Paris, Presses Universitaires de France, pp. 969-972.
- O'Reilly, C. A., et Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82 (4), pp. 74.
- OCDE (2010). *Innovative workplaces: Making better use of skills within organizations*. Paris, Éditions OCDE.

- OCDE (2011). *Skills for innovation and research*. Paris, Éditions OCDE.
- OCDE (2015). *OECD Innovation Strategy 2015: An agenda for policy action*. Meeting the OECD council at Ministerial level, 3-4 juin, Paris.
- OCDE/Eurostat (2019). *Manuel d'Oslo 2018 : Lignes directrices pour le recueil, la communication et l'utilisation des données sur l'innovation. Mesurer les activités scientifiques, technologiques et d'innovation*. 4<sup>ème</sup> édition, Paris, Éditions OCDE.
- Oiry, E. (2009). Un outil de gestion des compétences peut-il connaître un second souffle ? XX<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, septembre, Toulouse, France
- Oke, A., Walumbwa, F. O., et Myers, A. (2012). Innovation strategy, human resource policy, and firms' revenue growth: The roles of environmental uncertainty and innovation performance. *Decision Sciences*, 43 (2), pp. 273-302.
- Oxley, J. E., et Sampson, R. C. (2004). The scope and governance of international R&D alliances. *Strategic Management Journal*, 25 (8/9), pp. 723-749.
- Paauwe, J., Wright, P., et Guest, D. (2013). HRM and Performance: What do we know and where should we go? In: J. Paauwe, D. E. Guest and P. M. Wright (Eds.), *HRM and performance: Achievements and challenges*. Chichester, Wiley, pp. 1-13.
- Paillé, P. (1996). De l'analyse qualitative en général et de l'analyse thématique en particulier. *Recherches Qualitatives*, 15, pp. 179-194.
- Paillé, P., et Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris, Armand Colin.
- Passeron, J.-C. (1991). *Le raisonnement sociologique : L'espace non poppérien du raisonnement naturel*. 1<sup>ère</sup> édition, Paris, Nathan.
- Patel, P., et Conklin, B. (2012). Perceived labor productivity in small firms. The effects of high-performance work systems and group culture through employee retention. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2, pp. 205-235.
- Paton, R. A., et McCalman, J. (2000). *Change Management: A Guide to Effective Implementation*. 2<sup>nd</sup> edition, London, SAGE Publications.
- Pavitt, K. (1984). Sectoral patterns of technical change: Towards taxonomy and a theory. *Research Policy*, 13, pp. 343-373.
- Pelletier, C., et Moreau, E. M.-F. (2008). L'appropriation des technologies de l'internet et ses facteurs critiques de succès : Un défi de plus pour les PME ? *Revue Internationale PME*, 21 (2), pp. 75-117.
- Pemartin, D. (1999). *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ?* Caen, Éditions Management société.

- Perret, V., et Séville, M. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans: R.-A. Thiétart et coll. (2007), *Méthodes de recherche en management*. Paris, Dunod, pp. 13-33.
- Pfeffer, J., et Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13 (2), pp. 37-48.
- Phelps, C. C. (2010). A longitudinal study of the influence of alliance network structure and composition on firm exploratory innovation. *Academy of Management Journal*, 53 (4), pp. 890-913.
- Phillips, R. (2000). *A short history of wine*. New York, Harper Collins.
- Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Paris, Gallimard.
- Picavet, E. (1995). *Approches du concret : Une introduction à l'épistémologie*. Paris, Ellipses.
- Pichault, F., et Nizet, J. (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs*. Paris, Éditions Seuil.
- Pichault, F., et Picq, T. (2013). Le rôle des RH dans l'entreprise tendue vers l'innovation : Clés d'analyse et interrogations. *Revue Française de Gestion*, 233, pp. 161-182.
- Picq, T., et Retour, D. (2001). La coopération dans les organisations par projets. Les politiques de gestion des ressources humaines. *Personnel*, 417 (février), pp. 29-39.
- Pirès, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : Essai théorique et méthodologique.
- Piva, M., Santarelli, E., et Vivarelli, M. (2005). The skill bias effect of technological and organizational change: Evidence and policy implications. *Research Policy*, 34, pp. 141-157.
- Poskela, J., et Martinsuo, M. (2009). Management control and strategic renewal in the front end of innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26 (6), pp. 671-684.
- Poupart, J., Deslauriers, J.-P., Groulx, L. H., Laperrière, A., Mayer, R., et Pires, A. (1997). *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal, Gaëtan Morin.
- Pourkiani, M., Salajeghe, S., et Ranjbar, M. (2011). Strategic human resource management and organizational knowledge creation capability. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 1 (5), pp. 416-421.
- Prahalad, C. K., et Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), pp. 79-91.
- Radović-Marković, M., Marković, D., et Radulović, D. (2015). Critical competencies of virtual team members and its managers for business success. *International Review*, 1-2, pp. 17-5.
- Rahal, N. (2015). Special report on wine tourism. <http://www.executive-magazine.com/special-report/production-of-lebanese-wine-is-on-a-slow-but-steady-growth-path>.

- Ram, M., Sanghera, S., Abbas, T., et Barlow, G. (2000). Training and ethnic minority firms: The case of the independent restaurant sector. *Education + Training*, 42, pp. 334-341.
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., et Sardesai, R. (2005). Determinants of innovative work behavior: Development and test of an integrated model. *Creativity and Innovation Management*, 14 (2), pp. 142-150.
- Rammer, C., Czarnitzki, D., et Spielkamp, A. (2009). Innovation success of non-R&D - performers: Substituting technology by management in SMEs. *Small Business Economics*, 33, pp. 35-58.
- Razouk, A. A. (2014). Mobilisation des ressources humaines et innovation des PME : Analyse longitudinale sur des données françaises. *Revue Française de Gestion*, 243 (6), pp. 107-126.
- Razouk, A. A., et Bayad, M. (2010). La gestion stratégique des ressources humaines dans les PME françaises : Quelle place et quelle évolution ? *Revue Internationale PME*, 23 (2), pp. 131-157.
- Razouk, A. A., et Bayad, M. (2011). GRH mobilisatrice et performance des PME. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 4 (82), pp. 3-18.
- Reichstein, T., et Salter, A. (2006). Investigating the sources of process innovation among UK manufacturing firms. *Industrial and Corporate Change*, 15 (4), pp. 653-682.
- Renkema, M., Meijerink, J., et Bondarouk, T. (2017). Advancing multilevel thinking in human resource management research: Applications and guidelines. *Human Resource Management Review*, 27 (3), pp. 397-415.
- Retour, D. (2005). Le DRH de demain face au dossier compétences. *Management & Avenir*, 4 (2), pp. 187-200.
- Retour, D., et Krohmer, C. (2006). La compétence collective comme maillon clé de la gestion des compétences. Dans : C. Defélix, A. Klarsfeld et E. Oiry, *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*. Paris, Vuibert, pp. 149-183.
- Retour, D., et Krohmer, C. (2011). La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences. *Facef Pesquisa*, 48, pp. 48-76.
- Retour, D., Picq, T., et Defélix, C. (éd.) (2009). *Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dimensions*. Paris, Vuibert.
- Ribeiro, J. S. D. A. N., Calijorne, M. A. S., Jurza, P. H., et Ziviani, F. (2018). The articulation between innovation and competences anchored by knowledge management aiming sustainable competitive advantage. *Brazilian Journal of Information Science : Research Trends*, 12 (2), pp. 52-63.

- Richebé, N. (2007). La fabrique des compétences collectives : Agencements, ressources et coopérations. Dans : W. Cavestro, C. Durieux et S. Monchatre, *Travail et reconnaissance des compétences*. Paris, Economica, pp. 46-60.
- Richez-Battesti, N., Petrella, F., et Vallade, D. (2012). L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? *Innovations*, 2 (38), pp. 15-36.
- Riegler, A., et Qualls, A. (2010). Can radical constructivism become a mainstream endeavor ? *Constructivist foundations*, 6, pp. 1-5.
- Roger, A. (2004). Gestion des ressources humaines et management des compétences. Dans : Comprendre le management. *Cahiers Français*, 321 (juillet-août), pp. 52-57.
- Romijn, H., et Albaladejo, M. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research Policy*, 31 (7), pp. 1053-1067.
- Roper, S., et Love, J. (2004). The organization of innovation: Collaboration, cooperation and multi-functional groups in UK and German manufacturing. *Cambridge Journal of Economics*, 28 (3), pp. 1-18.
- Rosenberg, N. (1982). *Inside the black box: Technology and economics*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Rothaermel, F. T., et Deeds, D. L. (2004). Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development. *Strategic Management Journal*, 25 (3), pp. 201-221.
- Rothaermel, F. T., et Hess, A. M. (2007). Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual firm and network-level effects. *Organization Science*, 18 (6), pp. 898-921.
- Rothwell, R., et Dodgson, M. (1991). External linkages and innovation in small and medium-sized enterprises. *R&D Management*, 21 (2), pp. 125-137.
- Rouby, E., et Thomas, C. (2004). La codification des compétences organisationnelles. *Revue Française de Gestion*, 2, pp. 51-68.
- Rouleau, L., et Balogun, J. (2010). Middle managers, strategic sense making, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48, pp. 953-983.
- Roux, P. (2001). Dynamiques organisationnelles, interactions localisées et innovation technologique : Une investigation empirique. *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 1, pp. 75-96.
- Ruuska, I., et Teigland, R. (2009). Ensuring project success through collective competence and creative conflict in public-private partnerships - A case study of Bygga Villa, a Swedish



- triple helix e-government initiative. *International Journal of Project Management*, 27 (4), pp. 323-334.
- Sandberg, J. (2000). Competence-the basis for a smart workforce. In: R. Gerber and C. Lankshear (Eds.), *Training for a smart workforce*. London, Routledge, pp. 47-72.
- Sandberg, J. (2005). How do we justify knowledge product with interpretive approaches? *Organizational Research Methods*, 8, pp. 41-68.
- Sanséau, P. Y. (2009). Quelles compétences pour l'Europe technologique de demain ? Dans : D. Retour, T. Picq et C. Defélix, *Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dimensions*. Paris, Vuibert, pp. 175-195.
- Santamaria, L., Nieto, M. J., et Barge-Gil, A. (2009). Beyond formal R&D: Taking advantage of other sources of innovation in low-and medium-technology industries. *Research Policy*, 38 (3), pp. 507-517.
- Santos-Rodrigues, H., Dorrego, P. F., et Jardon, C. F. (2010). The influence of human capital on the innovativeness of firms. *International Business and Economics Research Journal*, 9 (9), pp. 53-63.
- Saru, E. (2007). Organizational learning and HRD: How appropriate are they for small firms? *Journal of European Industrial Training*, 31 (1), pp. 36-51.
- Saunders, M. N. K., Gray, D. E., et Goregaokar, H. (2014). SME innovation and learning: The role of networks and crisis events. *European Journal of Training and Development*, 38, pp. 136-149.
- Savall, H., et Zardet, V. (2004). *Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique - Observer l'objet complexe*. Paris, Economica.
- Savoie, A., et Morin, E. M. (2001). Développements récents dans les représentations de l'efficacité organisationnelle. *Psychologica*, 27.
- Sbeih, N. (2009). L'économie libanaise de A à Z, dictionnaire économique. *Le Commerce du Levant*, mars.
- Scheel, T., Rigotti, T., et Mohr, G. (2014). Training and performance of a diverse workforce. *Human Resource Management*, 53, pp. 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*. Ann Arbor, MI, University of Michigan Press, pp. 24-38.
- Schermerhorn, J., Chappell, D., et Lambert, J. (2008). *Principes de management*. 2<sup>ème</sup> édition, Éditions du Renouveau Pédagogique.

- Schilling, M. (2005). *Strategic management of technological innovation*. Boston, McGraw-Hill.
- Schilling, M., et Thérin, F. (2006). *Gestion de l'innovation technologique*. Paris, Maxima.
- Schiama, G., et Lerro, A. (2008). Knowledge-based capital in building regional innovation capacity. *Journal of Knowledge Management*, 12 (5), pp. 121-136.
- Schneider, B., Smith, D. B., et Goldstein, H. W. (2000). Attraction-selection-attrition toward a person-environment psychology of organizations. In: K. H. Craik, R. H. Price and W. B. Walsh (Eds.), *Person-environment psychology: New directions and perspectives*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Inc., pp. 61-85.
- Schneider, L., Gunther, J., et Brandenbury, B. (2010). Innovation and skills from a sectoral perspective: A linked employer-employee analysis. *Economics of Innovation and New Technology*, 19, pp. 185-202.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Oxford and New York, Oxford University Press.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of capitalist process*. New York, Mc Graw-Hill.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York, Harper & Row, 81p.
- Schwartz-Shea, P. (2006). Judging quality. Evaluative criteria and epistemic communities. In: D. Yanow and P. Schwartz-Shea (Eds.), *Interpretation and method. Empirical research methods and the interpretive turn*. London, M.E. Sharpe Inc, pp. 89-113.
- Scozzi, B., Garavelli, C., et Crowston, K. (2005). Methods for modelling and supporting innovation processes in SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 8 (1), pp. 120-137.
- Searle, R. H., et Ball, K. S. (2003). Supporting innovation through HR policy: Evidence from the UK. *Creativity and Innovation Management*, 12, pp. 50-62.
- Seeck, H., et Diehl, M. R. (2017). A literature review on HRM and innovation-taking stock and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (6), pp. 913-944.
- Sels, L., De Winne, S., Maes, J., Delmotte, J., Faems, D., et Forrier, A. (2006). Unravelling the HRM-Performance link: Value-creating and cost-increasing effects of small business HRM. *Journal of Management Studies*, 43 (2), pp. 319-342.
- Shankar, K., et Ghosh, S. (2013). A theory of worker turnover and knowledge transfer in high technology industries. *Journal of Human Capital*, 7 (2), pp. 107-129.

- Shin, S. J., Jeong, I., et Bae, J. (2016). Do high-involvement HRM practices matter for worker creativity? A cross-level approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 29 (2), pp. 260-285.
- Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M., et Birdi, K. (2005). Managing people to promote innovation? *Creativity and Innovation Management*, 14 (2), pp. 118-128.
- Shipton, H., Sparrow, P., Budhwar, P., et Brown, A. (2017). HRM and innovation: looking across levels. *Human Resource Management Journal*, 27 (2), pp. 246-263.
- 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), pp. 3-27.
- Shoonhoven, C., Eisenhardt, K., et Lyman, K. (1990). Speeding products to market: Waiting time to first product introduction in new firms. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), pp. 177-207.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50 (1), pp. 20-24.
- Silverman, D. (2006, 2012). *Interpreting qualitative data methods for analyzing talk, text, and interaction*. London, Sage Publications.
- Simsek, Z., Heavy, C., Veiga, J. F., et Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46 (5), pp. 864-894.
- Singh, M., et Vohra, N. (2009). Level of formalisation of human resource management in small and medium enterprises in India. *The Journal of Entrepreneurship*, 18 (1), 95 p.
- Slaouti, A. (2011). Quelles stratégies pour la création et le développement de PME innovantes en Algérie. *Business Management Review*, 1 (2), pp. 112-129.
- Smith, K. G., Collins, C. J., et Clark, K. D. (2005). Existing knowledge, knowledge creation capability and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 48, pp. 346-357.
- Smith, W. K., et Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovations streams. *Organization Science*, 16 (5), pp. 522-536.
- Soler, L. (2000). *Introduction à l'épistémologie*. Paris, Ellipes.
- Soo, C. W., Teo, S. T. T., et Cordery, J. (2017). Intellectual capital-enhancing HR, absorptive capacity, and innovation. *Human Resource Management*, 56 (3), pp. 431-454.
- Stanley, M. (2013). The global wine industry. <http://blogs.reuters.com/counterparties/files/2013/10/Global-Wine-Shortage.pdf>.

- Stoof, A., Martens, R. L., Van Merriënboer, J. J., et Bastiaens, T. J. (2002). The boundary approach of competence: A constructivist aid for understanding and using the concept of competence. *Human Resource Development Review*, 1 (3), pp. 345-365.
- Storey, D. J., Saridakis, G., Sen-Gupta, S., Edwards P. K., et Blackburn, R. A. (2010). Linking HR formality with employee job quality: The role of firm and workplace size. *Human Resource Management*, 49 (2), 305 p.
- Storper, M., et Scott, A. J. (2009). Rethinking human capital, creativity and urban growth. *Journal of Economic Geography*, 9, pp. 147-167.
- St-Pierre, J., Trépanier, M., et Razafindrazaka, T. (2013). Analyse des pratiques d'innovation dans les PME : Facteurs endogènes, facteurs exogènes et perspective systémique. *Rapport de recherche*, Institut de recherche sur les PME, pp. 1-67.
- Strobel, N., et Kratzer, J. (2017). Obstacles to Innovation for SMEs: Evidence from Germany. *International Journal of Innovation Management*, 21 (03), pp. 1-28.
- Tanova, C. (2003). Firm size and recruitment: Staffing practices in small and large organisations in north Cyprus. *Career Development International*, 8 (2), pp. 107-114.
- Tanova, C., et Nadiri, H. (2005). Recruitment and training policies and practices: The case of Turkey as an EU candidate. *Journal of European Industrial Training*, 29 (9), pp. 694-711.
- Teirlinck, P., et Spithoven, A. (2013). Research collaboration and R&D outsourcing: Different R&D personnel requirements in SMEs. *Technovation*, 33 (4-5), pp. 142-153.
- Tempelaar, M., Jansen, J. J. P., et Van Den Bosch, F. A. J. (2008). Knowing your clients: The joint effect of client and internal social capital on organizational ambidexterity. *Conférence annuelle sur le management stratégique des sociétés*, 12-15 octobre, Cologne, Allemagne.
- Terziowski, 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), pp. 892-902.
- Thiéart, R.-A. et coll. (2014). *Méthodes de recherche en management*. 4<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod, 648 p.
- Tidd, J., Bessant, J., et Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. 3<sup>rd</sup> edition, Chichester, John Wiley & Sons Ltd.
- Tiwana, A. (2008). Do bridging ties complement strong ties? An empirical examination of alliance ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 29 (3) pp. 251-272.
- Toner, P. (2011). Workforce skills and innovation: An overview of the major themes in the literature. *OECD Education Working Paper Series*, 55, pp. 1-73.

- Torrès, O., et Enrico, G. (2014). Petitesse des entreprises et gestion des ressources humaines : Le rôle clé de la proximité. Dans : M.-A. Vilette, *Gérer les RH dans les PME - De la théorie à la pratique*. Paris, Vuibert, pp. 13-30.
- Torrès, O., et Plane J.-M. (2003). Le recours au conseil est-il dénaturant pour les PME ? *Revue du Financier*, 140, pp. 38-46.
- Tourigny, D., et Le, C. D. (2004). Impediments to innovation faced by Canadian manufacturing firms. *Economics of Innovation and New Technology*, 13 (3), pp. 217-250.
- Tremblay, M., et Sire, B. (1999). Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ? *Revue Française de Gestion*, 126 (novembre-décembre), pp. 129-139.
- Tsai, K.-H. (2009). Collaborative networks and product innovation performance: Toward a contingency perspective. *Research Policy*, 38 (5), pp. 765-778.
- Tsang, E. W. K., et Kwan, K.-M. (1999). Replication and theory development in organizational science: A critical realist perspective. *Academy of Management Review*, 24, pp. 759-780.
- Tseng, Y. F., et Lee, T. Z. (2009). Comparing appropriate decision support of human resource practices on organizational performance with DEA/AHP model. *Expert Systems with Applications*, 36, pp. 6548- 6558.
- Tsoukas, H. (2011). Craving for generality and small-N studies: A wittgensteinian approach towards the epistemology of the particular in organization and management studies. In: D. A. Buchanan and A. Bryman (Eds.). *The sage handbook of organizational research methods*. London, Sage Publications, pp. 285-301.
- Tsoukas, H., et Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13 (5), pp. 567-582.
- Tushman, M., et O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38, pp. 8-30.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 35-67.
- Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal*, 13, pp. 169-188.
- Vargas, M. I. R. (2015). Determinant factors for small business to achieve innovation, high performance and competitiveness: Organizational learning and leadership style. *Social and Behavioral Sciences*, 169, pp. 43-52.
- Vermeulen, P. A. (2005). Uncovering barriers to complex incremental product innovation in small and medium-sized financial services firms. *Journal of Small Business Management*, 43 (4), pp. 432-452.

- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris, Economica.
- Wang, C. L., et Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9 (1), pp. 31-51.
- Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : Une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives*, 3, pp. 243-272.
- West, M. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51 (3), pp. 355-387.
- West, M. A. (1990). The social psychology of innovation in groups. In: M. A. West and J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*, Chichester, UK, Wiley.
- Whittaker, D. H., Fath, B. P., et Fiedler, A. (2016). Assembling capabilities for innovation: Evidence from New Zealand SMEs. *International Small Business Journal*, 34 (1), pp. 123-143.
- Williams, L. K., et McGuire, S. J. (2010). Economic creativity and innovation implementation: The entrepreneurial drivers of growth? Evidence from 63 countries. *Small Business Economics*, 34, pp. 391-412.
- Wittorski, R. (1997). *Analyse du travail et production de compétences collectives*. Paris, L'Harmattan, Action et Savoir.
- Wood, E., et Kaplan, D. (2005). Innovation and performance improvement in the South African wine industry. *International Journal of Technology and Globalization*, 1 (3-4), pp. 381-399.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., et Griffin, R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18 (2), pp. 293-321.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., et McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resources Management*, 5, pp. 301-326.
- Yanow, D. (2006). Thinking interpretively: Philosophical presuppositions and the human sciences. In: Yanow D. and Schwartz-Shea P. (Eds.), *Interpretation and method. Empirical research methods and the interpretive turn*. London, M.E. Sharpe Inc, pp. 5-26.
- Yao, X., Yang, Q., Dong, N., et Wang, L. (2010). Moderating effect of Zhong Yong on the relationship between creativity and innovation behavior. *Asian Journal of Social Psychology*, 13, pp. 53-57.

- Yin, R. K. (2013). Validity and generalizations in future case study evaluations. *Evaluation*, 19 (3), pp. 321-332.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods*. 3<sup>rd</sup> edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 282 p.
- Zahoor, N., et Al-Tabbaa, O. (2020). Inter-organizational collaboration and SMEs' innovation: A systematic review and future research directions. *Scandinavian Journal of Management*, 36 (2), article 101109.
- Zairi, M. (1994). Innovation or innovativeness? Results of a benchmarking study. *Total Quality Management*, 5 (3), pp. 27-44.
- Zankoa, M., Badhamb, R., Couchmanc, P., et Shubertd, M. (2008). Innovation and HRM: Absences and politics. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (4), pp. 562-581.
- Zarifian, P. (2005). *Compétences et stratégie de l'entreprise*. Paris, Éditions Liaisons, 244 p.
- Zeamari, D. M., et Oudgou, M. M. (2015). Les difficultés de financement des PME marocaines: Vision critique sur des dispositifs de financement. *Revue Économie, Gestion et Société*, 19 (août), 26 p.
- Zeller, C. (2002). Project teams as means of restructuring research the pharmaceutical industry. *Regional Studies*, 36, pp. 275-289.
- Zhou, J., et George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44, pp. 682-696.
- Zhou, J., et Shalley, C. E. (2011). Deepening our understanding of creativity in the workplace: A review of different approaches to creativity research. In: S. Zedeck (Eds.), *Building and developing the organization. Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 1, Washington DC, American psychological association, pp. 275-302.
- Zhou, Y., Hong, Y., et Liu, J. (2013). Internal commitment or external collaboration? The impact of human resource management systems on firm innovation and performance. *Human Resource Management*, 52, pp. 263-288.
- Zizzo, C. (2019). Quelles entreprises pratiquent la gestion des compétences ? *France Stratégie, Note d'analyse*, 77, 9 p.
- Zohary, D. (1995). The domestication of the grapevine *Vitis vinifera* L. in the Near East. In: P. E. McGovern, S. J. Fleming and S. H. Katz (Eds.), *The origins and ancient history of wine*. New York, Gordon and Breach, pp. 23-30.
- Zollo, M., et Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13 (3), pp. 339-351.

## **LISTE DES TABLEAUX**

<b>Tableau 1 : Définitions de l'innovation</b>	13
<b>Tableau 2 : Définitions de l'innovation selon le Manuel d'Oslo</b>	14
<b>Tableau 3 : La R&amp;D et l'innovation</b>	17
<b>Tableau 44 : Les facteurs déterminants de l'innovation (Rothaermel et Hess, 2007)</b>	23
<b>Tableau 45 : Exemples d'articulations entre les facteurs déterminants de l'innovation</b>	25
<b>Tableau 6 : Les notions proches du processus d'innovation</b>	27
<b>Tableau 7 : Classification des PME au Liban</b>	29
<b>Tableau 8 : Spécificités des PME</b>	30
<b>Tableau 9 : Caractéristiques des PME innovantes</b>	31
<b>Tableau 10 : Définitions de la compétence</b>	40
<b>Tableau 11 : Typologies de la compétence</b>	41
<b>Tableau 12 : Définitions de la compétence organisationnelle</b>	47
<b>Tableau 13 : Synthèse des articulations entre les différents niveaux des compétences</b>	51
<b>Tableau 14 : Définitions de la gestion des compétences</b>	54
<b>Tableau 15 : Définitions retenues pour notre travail de recherche</b>	61
<b>Tableau 16 : Synthèse des différentes approches théoriques en GRH</b>	64
<b>Tableau 17 : Politiques et pratiques de GRH (De Boislandelle, 2015)</b>	68
<b>Tableau 18 : Synthèse de la formalité et de l'informalité des pratiques de GRH</b>	71



<b>Tableau 19 : Articulation théorique entre pratiques de GRH et innovation des entreprises</b>	76
<b>Tableau 20 : Compétences critiques favorisant l'innovation des entreprises</b>	88
<b>Tableau 21 : Statistiques actuelles (+/- 10% bouteilles)</b>	122
<b>Tableau 22 : Répartition de production par entreprise</b>	122
<b>Tableau 23 : Entreprises retenues pour l'étude</b>	125
<b>Tableau 24 : Entreprises sélectionnées pour l'exploration du terrain</b>	126
<b>Tableau 25 : Récapitulatif des entretiens menés</b>	128
<b>Tableau 26 : Liste des répondants rencontrés</b>	132
<b>Tableau 27 : Récapitulatif des thèmes des guides d'entretien</b>	134
<b>Tableau 28 : Récapitulatif des données secondaires collectées pour les deux Châteaux</b>	137
<b>Tableau 29 : Les codes élaborés pour notre recherche</b>	145
<b>Tableau 30 : Répartition des employés chez KSARA par catégorie socioprofessionnelle</b>	156
<b>Tableau 31 : Des exemples des innovations chez KSARA</b>	159
<b>Tableau 32 : Les compétences critiques pour innover chez KSARA</b>	165
<b>Tableau 33 : Les formations et les compétences visées chez KSARA</b>	172
<b>Tableau 34 : Les pratiques de GRH en lien avec le management des compétences et les compétences visées pour innover chez KSARA</b>	178
<b>Tableau 35 : Répartition des employés chez KEFRAYA par catégorie socioprofessionnelle</b>	182

<b>Tableau 36 : Des exemples des innovations chez KEFRAYA</b>	184
<b>Tableau 37 : Les compétences critiques pour innover chez KEFRAYA</b>	190
<b>Tableau 38 : Les formations et les compétences visées chez KEFRAYA</b>	196
<b>Tableau 39 : Les pratiques de GRH en lien avec le management des compétences et les compétences visées pour innover chez KEFRAYA</b>	201
<b>Tableau 40 : Synthèse de la politique d'innovation adoptée au sein des deux cas</b>	208
<b>Tableau 41 : Compétences critiques pour innover au sein des deux cas</b>	213
<b>Tableau 42 : Synthèse des compétences critiques pour innover au sein des deux cas</b>	214
<b>Tableau 46 : Synthèse des pratiques de GRH sous-jacentes au management des compétences pour innover au sein des deux cas</b>	223

## LISTE DES SCHÉMAS

<b>Schéma 1 : Les modes de réalisation du processus d'innovation (Jensen <i>et al.</i>, 2007)</b>	19
<b>Schéma 2 : Les types d'innovation (Meier, 2015)</b>	20
<b>Schéma 3 : Typologie d'une compétence</b>	42
<b>Schéma 4 : Synthèse du management des compétences</b>	57
<b>Schéma 5 : Répartition sectorielle des PME au Liban (2014)</b>	113
<b>Schéma 6 : Synthèse des compétences critiques pour innover chez Château KSARA</b>	180
<b>Schéma 7 : Synthèse des compétences critiques pour innover chez Château KEFRAYA</b>	203
<b>Schéma 8 : Premières contribution et proposition théoriques</b>	229
<b>Schéma 9 : Deuxièmes contribution et proposition théoriques</b>	230
<b>Schéma 10 : Troisième contribution et troisième et quatrième propositions théoriques</b>	240
<b>Schéma 11 : Quatrième contribution théorique (Suggestion d'un modèle pour le management des compétences pour innover)</b>	241

## TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1. LE DÉVELOPPEMENT DE L'INNOVATION DES PME À TRAVERS LES COMPÉTENCES : CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE</b>	<b>11</b>
1.1. L'innovation, de la théorie à la pratique	11
1.1.1. L'innovation : un concept polysémique	12
1.1.1.1. Les différentes définitions de l'innovation	12
1.1.1.2. La recherche et le développement : une condition pour innover ?	16
1.1.2. Les modes de réalisation du processus d'innovation	17
1.1.3. Types et facteurs d'innovation	19
1.1.3.1. Les types d'innovation	19
1.1.3.2. Les facteurs déterminants de l'innovation	21
1.1.4. Créativité, invention et commercialisation : des notions proches de l'innovation	25
1.2. Les PME innovantes comme champ d'investigation	28
1.2.1. PME : importance, définitions et spécificités	28
1.2.2. Les caractéristiques des PME innovantes	30
1.2.3. L'innovation en PME : quel rôle pour le propriétaire-dirigeant ?	34
1.3. Compétence : quelle importance pour l'innovation ?	37
1.3.1. Compétence : présentation et définitions	39
1.3.2. Typologies et niveaux des compétences	40
1.3.2.1. Les typologies des compétences	40
1.3.2.2. Les niveaux des compétences	44
1.3.3. L'articulation entre plusieurs niveaux de compétences par une approche multi-niveaux	49
1.4. Le management des compétences : un levier stratégique pour les entreprises	51
1.4.1. De la gestion des compétences au management des compétences	52
1.4.2. La gestion des compétences	53
1.4.3. Le développement des compétences	55
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE 1</b>	<b>57</b>

<b>CHAPITRE 2. LE MANAGEMENT DES COMPÉTENCES DANS LES PME INNOVANTES : FOCUS SUR LES PRATIQUES DE GRH ET SUR L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL</b>	<b>62</b>
2.1. Enseignements théoriques et importance des pratiques de GRH	62
2.1.1. Les approches théoriques en GRH	63
2.1.2. Les pratiques de GRH en PME : importance et types	65
2.1.3. Formalité et informalité dans la GRH	68
2.1.4. Pratiques de GRH et innovation	72
2.2. L'apprentissage organisationnel au cœur du développement des compétences et de l'innovation	77
2.2.1. Le développement des compétences par l'apprentissage organisationnel	77
2.2.2. La promotion de l'innovation par l'apprentissage organisationnel	78
2.2.3. Types et modalités d'apprentissage	79
2.2.3.1. Les types d'apprentissage	79
2.2.3.2. Les modalités d'apprentissage	80
2.2.4. Exploration, exploitation et ambidextrie	81
2.3. Le management des compétences dans les PME innovantes	85
2.3.1. Les compétences critiques qui favorisent l'innovation des PME	86
2.3.2. Les pratiques de GRH soutenant le management des compétences dans les PME innovantes	89
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE 2</b>	<b>93</b>
<b>CHAPITRE 3. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE</b>	<b>98</b>
3.1. Choix épistémologiques et méthodologiques	98
3.1.1. Notre positionnement épistémologique	99
3.1.1.1. Le positionnement épistémologique adopté : l'interprétativisme	100
3.1.1.2. Le mode de raisonnement mobilisé : l'abduction	103
3.1.2. Le choix d'une méthodologie qualitative centrée sur l'étude de cas multiples	106
3.2. Le contexte du Liban et le secteur vitivinicole	110
3.2.1. Les PME au Liban	111
3.2.1.1. Rôle des PME au Liban	112
3.2.1.2. Enjeux des PME libanaises	113
3.2.2. Le secteur vitivinicole dans le monde et sur le territoire libanais	114

3.2.2.1.	Historique du secteur vitivinicole	115
3.2.2.2.	Le secteur vitivinicole et l'innovation	116
3.2.2.3.	Le secteur vitivinicole au Liban	118
3.2.3.	Sélection des cas et négociation du terrain	122
3.2.3.1.	Critères de sélection des cas	124
3.2.3.2.	Négociation du terrain	126
3.3.	Le recueil des données	128
3.3.1.	La pertinence de l'entretien pour notre travail de recherche	129
3.3.1.1.	Le recours aux entretiens individuels semi-directifs	130
3.3.1.2.	Le choix des répondants	131
3.3.1.3.	Les principaux thèmes des guides d'entretien	132
3.3.2.	L'observation non participante	135
3.3.3.	La documentation	137
3.4.	L'analyse des données	138
3.4.1.	La pré-analyse	138
3.4.2.	Le traitement des données	139
3.4.3.	L'analyse thématique	140
3.4.4.	L'élaboration de la grille de codage	142
3.5.	Fiabilité et validité de la recherche	146
3.5.1.	La fiabilité de la recherche	146
3.5.2.	La validité de la recherche	147
	<b>CONCLUSION DU CHAPITRE 3</b>	<b>152</b>
	<b>CHAPITRE 4. ANALYSES DES CAS ET DISCUSSION DES RÉSULTATS</b>	<b>155</b>
4.1.	Analyse intra-cas	155
4.1.1.	Résultats issus du cas Château KSARA	155
4.1.1.1.	Contexte du cas : « <i>tradition, noblesse et modernité</i> »	156
4.1.1.2.	Politique d'innovation	157
4.1.1.3.	Compétences critiques pour innover	161
4.1.1.4.	Les pratiques de GRH au service du management des compétences pour innover	167
	<b>Conclusion des résultats issus du cas Château KSARA</b>	<b>178</b>
4.1.2.	Résultats issus du cas Château KEFRAYA	181
4.1.2.1.	Contexte du cas : « <i>un terroir, une âme, un grand vin</i> »	181

4.1.2.2.	Politique d'innovation	183
4.1.2.3.	Compétences critiques pour innover	187
4.1.2.4.	Les pratiques de GRH au service du management des compétences pour innover	191
<b>Conclusion des résultats issus du cas Château KEFRAYA</b>		<b>201</b>
4.2.	Analyse inter-cas	203
4.2.1.	Regards croisés sur l'innovation dans les PME libanaises appartenant au secteur vitivinicole	204
4.2.2.	Les compétences critiques qui favorisent l'innovation des PME	211
4.2.3.	Les pratiques de GRH soutenant le management des compétences dans les PME innovantes	216
4.3.	Discussion des résultats	225
4.3.1.	Les contributions théoriques	225
4.3.1.1.	L'innovation dans les PME	225
4.3.1.2.	Les compétences critiques qui favorisent l'innovation des PME	233
4.3.1.3.	Les pratiques de GRH soutenant le management des compétences dans les PME innovantes	236
4.3.2.	Les implications managériales	241
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE 4</b>		<b>243</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b>		<b>245</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>		<b>251</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b>		<b>291</b>
<b>LISTE DES SCHÉMAS</b>		<b>294</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b>		<b>295</b>
<b>ANNEXES</b>		<b>299</b>

## **ANNEXES**



## LISTE DES ANNEXES

<b>Annexe 3.1. Courrier adressé aux entreprises</b>	301
<b>Annexe 3.2. Guide d'entretien avec les œnologues</b>	303
<b>Annexe 3.3. Guide d'entretien avec les directeurs généraux, les directeurs des départements, les chefs de projets et autres positions</b>	306
<b>Annexe 3.4. Guide d'entretien avec le président de l'UVL</b>	311
<b>Annexe 3.5. Exemple d'entretien retranscrit</b>	313
<b>Annexe 3.6. La liste détaillée des répondants rencontrés dans les Châteaux KSARA et KEFRAYA</b>	324
<b>Annexe 3.7. Extrait d'un journal de bord</b>	325
<b>Annexe 3.8. Exemple d'un document interne</b>	326
<b>Annexe 3.9. Exemple des tableaux d'attribution des concepts de premier et de second ordre</b>	327
<b>Annexe 3.10. Exemple de fiche de synthèse</b>	328

**Annexe 3.1. Courrier adressé aux entreprises**  
**(Versions anglaise et française)**

Madam, Sir,

Based on our phone conversation today, I am sending you my e-mail below. Please note that I am a 2<sup>nd</sup> year PhD student in Université Côte d'Azur in France and my study is about *the management of competencies in innovative SME's in Lebanon*.

I chose the winery since it is a sector showing a lot of improvements nowadays and applying innovation in different levels. For this I would like to do some interviews with managers of departments and owners as well in your esteemed enterprise (during April and May).

Appreciate if you can provide me with the below information in order to start my introduction about the SME's I chose:

1. History of Château KEFRAYA
2. Organizational Chart
3. Products and distribution methods

Thanking you in advance for your attention to the progress of my research, please accept, Madam, Sir, the expression of my best regards.

Hadia BAASSIRY  
Doctorante en Sciences de Gestion et du Management  
Université Côte d'Azur – Groupe de Recherche en Management

Madame, Monsieur,

En me référant à notre conversation téléphonique aujourd'hui, je vous envoie le mail ci-dessous. Veuillez noter que je suis doctorante en 2<sup>ème</sup> année à l'Université Côte d'Azur en France et mon étude porte sur *le management des compétences dans les PME innovantes au Liban*.

J'ai choisi le secteur vitivinicole puisqu'il s'agit, aujourd'hui, d'un secteur bien développé et qui est innovant à plusieurs niveaux. Pour ce faire, je souhaite mener quelques entrevues avec les responsables des départements et les propriétaires de votre entreprise (en avril et mai).

Je vous remercie de vouloir me fournir les informations suivantes afin de démarrer mon introduction à propos des PME que j'ai choisies :

1. Historique de Château KEFRAYA
2. Organigramme
3. Produits et méthodes de distribution

En vous remerciant à l'avance de l'attention que vous porterez au progrès de ma recherche, je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

Hadia BAASSIRY

Doctorante en Sciences de Gestion et du Management

Université Côte d'Azur – Groupe de Recherche en Management

## Annexe 3.2. Guide d'entretien avec les œnologues

### 1. Identité et fonction de l'informant

- 1.1. Quel type d'études avez-vous fait ? Qu'est-ce qui vous a motivé à faire ces études ?
- 1.2. Comment devient-on œnologue ? Quelles sont les compétences requises pour devenir un œnologue ? Qu'est-ce que vous entendez par un bon œnologue ?
- 1.3. Quelles sont les tâches qu'on attend de vous au quotidien ?
- 1.4. Combien d'années d'expérience avez-vous dans le secteur vitivinicole ? Quelle est l'évolution de votre métier depuis que vous avez commencé ?
- 1.5. Depuis quand occupez-vous le poste d'œnologue dans cette entreprise ? Quel est votre rôle en tant qu'œnologue dans l'entreprise ? Est-ce que c'est à vous de proposer un nom à un tel ou tel cépage, produit, etc. ?
- 1.6. Quelles relations entretenez-vous dans le cadre de votre mission avec les autres acteurs dans les entreprises appartenant au secteur ? Décrivez-les.
- 1.7. Entretenez-vous des relations avec des associations professionnelles ? Si oui, de quel type ?
- 1.8. Comment décrivez-vous votre contribution dans la prise de décision en ce qui concerne l'amélioration du vin produit et des techniques utilisées au niveau de l'entreprise ?

### 2. Informations sectorielles et concernant l'entreprise

- 2.1. Quelle est la différence entre viticulture, le secteur vitivinicole et le secteur viticole ? Quelle est l'appellation la plus appropriée à adopter ?
- 2.2. Comment s'organise ce secteur dans le monde ? Au Liban ?
- 2.3. Comment décrivez-vous les améliorations qu'a connues le secteur vitivinicole dans le monde ? Au Liban en général et plus précisément au niveau de l'entreprise où vous travaillez actuellement ?
- 2.4. Quelles sont les données économiques du secteur ? Au niveau de l'entreprise ? Quelle est la part de votre entreprise du marché ?
- 2.5. Quels sont les enjeux du secteur : ses caractéristiques et ses problèmes ?
- 2.6. Quelles sont les procédures adoptées pour la production du vin (dès le recueil, cépage, etc.) ? Qu'est ce qui caractérise le vin libanais ?
- 2.7. Comment le catégorisez-vous au niveau mondial ? Pourquoi s'exporte-il ?

- 2.8. Avez-vous rencontré des difficultés en matière d'infrastructure (énergie, transport, eau, etc.) ? Comment cela affecte-t-il les cépages ou autres ?
- 2.9. Y a-t-il un système d'arrosage bien précis ? Décrivez-le.
- 2.10. Les ressources naturelles favorisent-elles la viticulture au pays ?
- 2.11. Qui sont les acteurs dans les chaînes de valeur ?
- 2.12. Comment sont distribués les départements de l'entreprise où vous travaillez actuellement ?
- 2.13. Quel est le rôle des organisations professionnelles dans ce secteur ?
- 2.14. Y a-t-il une imitation dans ce secteur ? Décrivez-la.
- 2.15. Qu'est-ce qui distingue le vin que votre entreprise produit sur le marché local et international ?
- 2.16. Avez-vous une production de vin Bio ?

### **3. Innovation par produit/technique dans l'entreprise**

- 3.1. Qu'est ce qui caractérise les innovations au niveau des produits et de la technique utilisée au sein de votre entreprise ?
- 3.2. Quels sont les problèmes rencontrés et les solutions mises en œuvre en ce qui concerne l'innovation dans le secteur vitivinicole au Liban en général et dans votre entreprise plus précisément ?
- 3.3. Quelles sont les innovations mondiales qui ont eu lieu dans le secteur vitivinicole ? Dans le contexte libanais ?
- 3.4. Quels sont vos plans pour l'avenir au niveau de l'innovation des produits et des techniques utilisées au sein de votre entreprise ?

### **4. Management des compétences**

- 4.1. Faites-vous appel à des experts étrangers pour vous former et vous fournir les outils nécessaires pour mieux vous organiser ?
- 4.2. Est-ce que ces œnologues viennent au Liban pour des raisons de formation ?
- 4.3. Y a-t-il des initiatives prises concernant une politique de formation conçue aux œnologues au sein de votre entreprise ?
- 4.4. Comment formez-vous vos subordonnés (partage des informations, etc.) ?

4.5. Comment se fait le partage des connaissances au sein de votre entreprise et avec les autres œnologues appartenant à d'autres entreprises (rencontre, foire, etc.) ?

### **Annexe 3.3. Guide d'entretien avec les directeurs généraux, les directeurs des départements, les chefs de projets et autres positions**

#### **1. Identité et fonction de l'informant**

##### **- Catégories 1, 2 et 3**

- 1.1. Quel est votre poste actuel ? Depuis combien de temps l'occupez-vous ? Quelles sont vos responsabilités actuelles ?
- 1.2. Avez-vous un descriptif de poste ? Procédez-vous selon ce descriptif dans l'exécution de vos tâches ? Sinon, quelles sont les divergences avec ce que vous faites actuellement ?
- 1.3. Quelles études avez-vous entreprises ? Pourriez-vous nous parler de votre parcours professionnel ? Avez-vous suivi des formations tout au long de votre carrière professionnelle ? Si oui, lesquelles ?
- 1.4. Êtes-vous responsable de développer des relations avec les clients ou avec les fournisseurs ?
- 1.5. Quelles relations avez-vous dans le cadre de votre mission avec les autres départements ou services dans l'entreprise ? Décrivez-les.
- 1.6. Quels contacts avez-vous avec les associations professionnelles ou avec les institutions pour le recrutement, etc. ? (Directeurs des RH)
- 1.7. Coopérez-vous avec des instituts de recherche pour le développement de nouveaux cépages ou l'amélioration de la qualité des raisins, etc. ? (Directeurs de Qualité)

##### **- Catégorie 1**

- 1.8. Y avait-il, auparavant, une entreprise appartenant au même secteur d'activité que votre entreprise actuelle ? Comment décrivez-vous cette expérience ?
- 1.9. Comment assurez-vous la motivation de vos subordonnés ? Comment stimulez-vous vos collègues et subordonnés afin de les engager dans l'atteinte des résultats et objectifs désirés ?
- 1.10. Délégez-vous les responsabilités facilement ou préférez-vous toujours garder le contrôle des activités de votre entreprise ?
- 1.11. Pourriez-vous nous décrire la manière dont vous prenez les décisions au sein de votre entreprise (recours aux expériences passées, statut actuel, intuition, groupes de travail, consultation des directeurs des départements avant la prise de décisions) ?

- 1.12. Quelles sont les pratiques auxquelles vous aurez recours (rémunération, prestige, etc.) ?
- 1.13. Quelle est votre position à l'égard des nouvelles idées et initiatives prises parmi vos collègues et subordonnés ?
- 1.14. Quelle est votre vision stratégique appliquée à CT et à LT ? Comment faites-vous et qu'est ce qui explique l'évolution actuelle de votre entreprise ?

## **2. Informations concernant l'entreprise**

- 2.1. Comment votre entreprise est-elle structurée ? Quels sont les différents départements qui y existent ? Combien de personnes avez-vous dans votre département ?
- 2.2. Y a-t-il une collaboration entre ces départements ? Comment la décrivez-vous ? Comment décrivez-vous vos relations avec votre directeur et avec vos collègues ? (Catégorie 3 seulement)
- 2.3. Comment faites-vous la coordination entre tous ces départements et le suivi des salariés en même temps ? (Catégorie 1 seulement)
- 2.4. Quelle est la taille de votre entreprise ? Quel est votre chiffre d'affaires actuel ? Pourriez-vous nous décrire les modifications (croissance, décroissance, stabilité) qui ont eu lieu au niveau de ce chiffre d'affaires depuis cinq ans ? (Catégorie 1 seulement)
- 2.5. Y a-t-il des difficultés auxquelles l'entreprise fait face afin d'avoir l'accès aux crédits pour développer de nouveaux produits ? Si oui, pouvez-vous les détailler ? (Catégorie 1 et les directeurs des départements de la comptabilité et des finances appartenant à la Catégorie 2)
- 2.6. Quel est le nombre actuel des salariés ? Comment sont-ils distribués sur les différentes catégories socioprofessionnelles ? (Directeurs des RH)

## **3. Innovation par produit/technique dans l'entreprise**

### **- Catégories 1, 2 et 3**

- 3.1. Qu'entendez-vous par innovation ? Avez-vous au sein de votre entreprise un département en charge de la planification des programmes d'innovation (R&D, marketing, etc.) ?
- 3.2. Qu'est ce qui caractérise les innovations au niveau des produits et de la technique utilisée au sein de votre entreprise ? Donnez des exemples.



- 3.3. Quels sont les problèmes rencontrés et les solutions mises en œuvre en ce qui concerne l'innovation au sein de votre entreprise ?
- 3.4. Quelles sont les sources de connaissances/informations sur les nouveaux produits/processus que vous avez mis en place ?
- 3.5. Qui est à l'origine des nouvelles idées, nouveaux produits, etc. ? Comment est-ce validé par la direction ? Comment vous organisez-vous pour innover ?
- 3.6. Est-ce que vous étiez vous-même à l'origine d'une nouvelle idée, pratique managériale, etc. ? Donnez des exemples.

- **Catégories 1 et 2**

- 3.7. Est-ce que la politique de la R&D est adoptée de manière formelle dans votre entreprise ?
- 3.8. Y a-t-il des personnes qui sont responsables du développement de nouveaux produits ou processus ?
- 3.9. Ces innovations sont-elles non seulement nouvelles pour l'entreprise ou aussi nouvelles pour le marché de l'entreprise ? Est-ce que c'est vous qui les avez développées ou bien elles ont été développées en collaboration avec d'autres entreprises ou organisations ?
- 3.10. Les droits de production de nouveaux produits ont-ils été achetés auprès d'une autre entreprise qui les a développés ? Procédés utilisés ?
- 3.11. Avez-vous le support nécessaire du gouvernement dans vos projets ? Si oui, comment le décrivez-vous ?
- 3.12. Y a-t-il un certain temps dédié aux salariés en matière de créativité ?
- 3.13. Dans votre travail, collaborez-vous en équipe afin de développer de nouveaux produits/services ? Si oui, comment ces équipes organisent-elles ce processus ?
- 3.14. Qui sont les acteurs impliqués ? Quelles sont vos propositions pour l'avenir ?

<b>4. Management des compétences</b>
--------------------------------------

- **Catégories 1, 2 et 3**

- 4.1. Existe-t-il une personne spécialisée dans la GRH qui est responsable de la formation et du développement des compétences ou bien est-ce le propriétaire/dirigeant qui prend les décisions à ce sujet, comme c'est le cas dans les très petites entreprises ?

- 4.2. Qu'est-ce que vous souhaiteriez avoir comme type de formation au sein des universités et institutions ?
- 4.3. Pour certaines compétences associées à l'utilisation de nouveaux équipements/technologies, est-ce le fournisseur qui assure la formation ?
- 4.4. Quel type de formations existe-t-il au sein de votre entreprise ? Ces formations sont-elles seulement orientées vers l'emploi ?
- 4.5. Quels sont les objectifs et quel type de compétences sont visées à travers ces formations ? Comment s'opèrent les suivis après les formations ?
- 4.6. Seront-elles menées au sein de votre entreprise ou bien vous aurez recours à des spécialistes externes ? Ou opterez-vous pour les deux méthodes ?
- 4.7. Combien d'heures en moyenne par année et par employé ? Est-ce que vous arrivez à trouver facilement des recrues ayant des compétences requises ou bien vous devez les former ? (Directeurs des RH)
- 4.8. Que faites-vous pour améliorer les compétences qui manquent chez certaines recrues ? Est-ce que vous vous appuyez sur un référentiel de compétences dans les domaines concernés ? (Directeurs des RH)

- **Catégories 1 et 2**

- 4.9. Quelles sont les tâches exécutées par les employés dans votre département ? Comment font-ils pour les exécuter ?
- 4.10. Comment gèrent-ils les problèmes qu'ils peuvent rencontrer dans l'exécution de leur travail ?

- **Catégories 2 et 3**

- 4.11. Selon vous, comment vous évaluez la politique de management des compétences qui est adoptée au sein de votre entreprise ? Quels sont, à votre avis, les défis rencontrés dans l'implantation de cette politique au sein de votre entreprise ? Avez-vous des suggestions qui puissent améliorer son état actuel ?
- 4.12. Y a-t-il des pratiques mises en place dans votre entreprise pour gérer et développer les compétences des employés ? Décrivez ces pratiques : évaluations (annuelles, mensuelles), formations (en interne, en externe), etc. Comment réagissez-vous à l'égard de ces pratiques ?
- 4.13. Quel était l'effet de ces pratiques sur votre travail actuel ? Sur votre plan professionnel et sur votre plan personnel ?

- **Catégorie 1**

4.14. Quels types de politiques avez-vous mises en œuvre afin de gérer et développer les compétences de vos salariés ? Quels sont les problèmes auxquels vous faites face en matière de management des compétences ?

- **Catégorie 3**

4.15. Comment arrivez-vous à gérer les problèmes qui peuvent avoir lieu durant l'exécution de votre travail ?

<b>5. Liens entre les compétences et l'innovation</b>
---

5.1. Quelles sont, à votre avis, les compétences nécessaires pour stimuler l'innovation au sein de votre entreprise ?

5.2. Quelles sont les pratiques que vous jugez être nécessaires à mettre en place pour manager les compétences et innover en même temps ?

5.3. Y a-t-il un plan pour la mise en œuvre de ces pratiques ? Décrivez-le brièvement (projection à LT/CT, sera révisé chaque année, des coopérations avec d'autres entreprises, clients, fournisseurs, etc.)

### **Annexe 3.4. Guide d'entretien avec le président de l'UVL**

#### **1. Identité et fonction de l'informant**

- 1.1. Pouvez-vous décrire votre travail ?
- 1.2. Quel type d'études avez-vous fait ?
- 1.3. Combien d'années d'expérience avez-vous dans le secteur vitivinicole et comment décrivez-vous cette expérience ?
- 1.4. Depuis quand occupez-vous le poste de Président de l'UVL ? Quel est votre rôle à l'égard de ce secteur ?
- 1.5. Quelles relations entretenez-vous dans le cadre de votre mission avec les autres acteurs et associations professionnelles appartenant au secteur vitivinicole dans le contexte libanais et sur le plan international ? Décrivez-les.

#### **2. Informations sectorielles**

- 2.1. Quelles sont les données économiques de ce secteur au Liban ? (si c'est un rapport, comment avoir accès ?)
- 2.2. Quels sont les enjeux de ce secteur ? Ses caractéristiques et ses problèmes ?
- 2.3. Comment évaluez-vous la collaboration entre les entreprises appartenant à ce secteur ?
- 2.4. Qu'est ce qui caractérise le vin libanais ? Comment le catégorisez-vous au niveau mondial ? Pourquoi s'exporte-il ?
- 2.5. Quelles sont les initiatives prises afin d'encourager ce secteur ?

#### **3. Innovation par produit/technique/marketing/pratique organisationnelle au Liban**

- 3.1. Qu'entendez-vous par innovation ?
- 3.2. Quelles sont les innovations mondiales qui ont eu lieu dans le secteur vitivinicole ? Dans le contexte libanais ?
- 3.3. Comment s'organisent les entreprises appartenant à ce secteur au Liban en vue d'innover ?
- 3.4. Qu'est ce qui caractérise les innovations au niveau des produits, de la technique utilisée, du marketing et des pratiques organisationnelles dans le contexte libanais ?

- 3.5. Quels sont les problèmes rencontrés et les solutions mises en œuvre en ce qui concerne l'innovation dans le secteur vitivinicole au Liban ?
- 3.6. Quels sont vos plans pour l'avenir au niveau de l'innovation des produits, des techniques utilisées, du marketing et des pratiques organisationnelles ?

#### **4. Management des compétences**

- 4.1. Comment se fait le partage des connaissances dans ce secteur ?
- 4.2. Faites-vous appel à des experts étrangers pour mieux organiser ce secteur ?
- 4.3. Y a-t-il des initiatives prises concernant une politique de formation conçue aux œnologues au sein de ce secteur ?

### **Annexe 3.5. Exemple d'entretien retranscrit**

**Entreprise :** Château KSARA

**Fonction dans l'entreprise :** Directeur des RH et de la Qualité

**Date de l'entretien :** mardi 22 mai 2018

**Durée de l'entretien :** 35 minutes

*Quel est votre poste actuel ? Depuis quand occupez-vous ce poste ?*

Je suis la Directrice des RH et de la Qualité. En 2001, j'étais responsable qualité et en 2005 nous avons décidé d'avoir un DRH. Puisque ma formation de base et mon expérience étaient aussi en RH, nous avons pris la décision d'ouvrir ce département et c'est depuis 2005 que je suis directrice des RH et de la Qualité.

*Quelles sont vos responsabilités actuelles ?*

Je suis responsable de tout ce qui est en rapport avec la qualité, c.à.d. les procédures et les exigences relatives à la norme 9001 et ISO 22000 c.à.d. le management de la qualité et de la sécurité alimentaire. Donc, je fais le management et je surveille tout ce qui est en relation avec les procédures de travail, les rapports et les indicateurs qualité, les actions préventives et toute suggestion d'amélioration dans le système actuel de management de la qualité et de la sécurité alimentaire et s'il y a des problèmes, je fais des audits internes, etc. Pour la partie RH : puisque je suis la seule personne responsable de cette fonction à KSARA, je gère tout ce qui relève du recrutement, de l'évaluation des performances, des formations, etc.

*Avez-vous un descriptif de poste ? Procédez-vous selon ce descriptif dans l'exécution de vos tâches ? Sinon, quelles sont les divergences avec ce que vous faites actuellement ?*

Oui, bien sûr, j'ai un descriptif de poste. Non, pas vraiment parce que c'est moi-même qui l'ai préparé. Donc, c'est bien adapté.

*Pourriez-vous nous parler de votre parcours professionnel ?*

J'étais consultante avant de venir à KSARA et même j'étais leur consultante pour l'obtention du certificat ISO 9001 et nous avons continué ensemble.

*Quelles études avez-vous faites ?*

J'ai fait d'abord la psychologie industrielle et puis un DESS en RH et pour la qualité, j'ai suivi des formations en France pour le management de la qualité et de l'audit ; ce qui m'a préparée pour être un auditeur certifié en qualité ISO 9001 et 22000.

*Quelles relations avez-vous dans le cadre de votre mission avec les autres départements ou services dans l'entreprise ? Décrivez-les.*

Oui, tout à fait. Au niveau des processus et des personnes, donc les deux.

*Êtes-vous responsable de développer des relations avec les clients ou avec les fournisseurs ?*

Clients, non. Mais, avec les fournisseurs, oui, j'ai des relations avec les fournisseurs de services plutôt, mais pas des produits.

*Quels contacts avez-vous avec les associations professionnelles ou avec les institutions pour le recrutement, etc. ?*

Les agences de recrutement pour nous aider à recruter des personnes pour de nouveaux postes. Parfois, les sociétés de formations pour nous assurer des formations, les organismes de certification aussi pour l'audit et l'obtention des certifications et les universités.

*Coopérez-vous avec des instituts de recherche pour le développement de nouveaux cépages ou l'amélioration de la qualité des raisins, etc. ?*

Personnellement, non. Je n'ai aucune relation. Je travaille plutôt sur le management de la qualité.

*Comment votre entreprise est-elle structurée ? Quels sont les différents départements qui y existent ?*

Les départements sont divisés sur trois sites. Ici à Achrafieh : Qualité et RH, Administration et Finances, Export et Informatique ainsi que la Direction Générale. Le deuxième site se situe à Sin El Fil où se trouvent la distribution, le marketing, la vente nationale et le dépôt de distribution. Nous avons aussi un dépôt de distribution central. Le troisième site se situe à Zahlé où il y a les caves de KSARA. Donc, là c'est la production, la vinification, la viticulture, la mise en bouteilles et le laboratoire en plus de tout ce qui est guide et relations publiques et le restaurant que nous avons.

*Quel est le nombre actuel des salariés ? Comment sont-ils distribués sur les différentes catégories socioprofessionnelles ?*

Il y a 130 salariés répartis sur les trois sites. Je les ai divisés en quatre catégories : les ouvriers et les employés, les agents de maîtrise, les cadres et les cadres supérieurs. Les cadres supérieurs regroupent seulement le D.G. et le P.D.G. La catégorie des cadres comporte les directeurs des départements. Les agents de maîtrise sont les suppléants ou disons chef de laboratoire et responsable vignoble et marketing. Alors, ce ne sont pas de simples employés mais des agents de maîtrise et il y a les employés surtout les administratifs (ceux qui travaillent dans des bureaux) et les ouvriers sur la mise en bouteilles, la sécurité, les caves, les jardiniers, etc.

*Est-ce que la politique de la R&D est adoptée de manière formelle dans votre entreprise ? Y a-t-il des personnes qui sont responsables du développement de nouveaux produits ou processus ?*

Non, nous avons juste une exigence relative à la norme ISO 9001. Donc, quand nous avons la conception d'un nouveau produit, il faut justement suivre une procédure.

*Avez-vous au sein de votre entreprise un département en charge de la planification des programmes d'innovation (R&D, marketing, etc.) ?*

Si tu parles d'un produit, je ne suis pas sûre d'avoir besoin d'un tel département parce que chaque année c'est un nouveau produit. Ça dépend de la qualité des raisins que nous allons recevoir et de la fermentation et l'assemblage de l'œnologue. Donc, ce n'est pas tous les jours que nous allons avoir un nouveau produit. Nous pouvons passer dix ans avec les mêmes produits, nous pouvons changer l'étiquette, faire un petit lifting pour la bouteille, etc. Mais, un nouveau produit c'est très rare que nous allons l'avoir.

*Qu'est ce qui caractérise les innovations aux niveaux des produits et de la technique utilisée au sein de votre entreprise ? Comment avez-vous eu l'idée de le faire ? Donnez des exemples.*

L'innovation se passe plutôt au niveau la technique qu'au niveau des produits. Au niveau de la technologie, notre œnologue, notre directeur export et le D.G. participent toujours à des foires et des salons pour voir les nouvelles technologies de production, de gestion des caves, etc. Si nous avons toujours des innovations au niveau des logiciels c'est pour la traçabilité, pour les vignobles et les techniques que nous pouvons utiliser et améliorer, etc. Ça, c'est sûr.

Le département technique suit des formations à l'extérieur aussi pour ce sujet. Personnellement, non. Je n'ai pas eu besoin et nous avons tout au Liban et même que je n'ai



pas eu le temps de voyager. Mais, au niveau technique et logiciel, nous avons envoyé plusieurs employés s'entraîner à utiliser le nouveau système de thermorégulation et de logiciel du vignoble.

*Ces innovations sont-elles non seulement nouvelles pour l'entreprise, mais aussi nouvelles pour le marché de l'entreprise ? Est-ce que c'est vous qui les avez développées ou bien elles ont été développées en collaboration avec d'autres entreprises ou organisations ?*

Mises à part les innovations en interne, c.à.d. au niveau de la technologie, pour améliorer les pratiques de KSARA et les produits et assurer la durabilité de l'entreprise, il faut être toujours à la hauteur de la concurrence pas seulement nationale, mais aussi internationale parce que la moitié de notre production est exportée. Mais, en faisant ça et puisque nous sommes très actifs dans l'UVL et même que c'est KSARA qui a pris l'initiative de rendre le Liban membre de l'OIV. Donc, à chaque fois que nous prenons initiative, c'est vrai que KSARA en profite, mais tous les concurrents en profitent également.

Nous ne les avons pas nécessairement développées en collaboration avec les autres entreprises ou organisations, mais elles se tiennent au courant. Nous essayons de travailler ensemble, même que nous créons des opportunités pour avoir les petites sociétés dans des foires internationales et aussi avoir des stands pour proposer leurs produits, etc. Nous partageons au niveau de la filière, mais non pas nos secrets et puisque notre P.D.G. est maintenant le président de l'UVL, il partage donc là ces technologies.

*Les droits de production de nouveaux produits ont-ils été achetés auprès d'une autre entreprise qui les a développés ? Procédés utilisés ?*

Non, certainement que la production appartient purement à KSARA. Quant aux procédures, nous les avons beaucoup développées. Dès que j'ai commencé avec KSARA, il y a 17 ans, nous nous sommes mis à écrire les procédures et concevoir les formulaires, etc., ensemble, avec l'œnologue (le directeur technique) et le directeur de chaque département. Donc, tout est fait en interne.

*Qui sont les acteurs impliqués ?*

Toute personne en fonction de ses responsabilités relatives à cette partie de l'innovation ou la nouvelle technique utilisée.

*Quelles sont les sources de connaissances/informations sur les nouveaux produits/processus que vous avez mis en place ?*

En principe, nous sommes membre de plusieurs revues techniques que nous recevons mensuellement. Donc, nous suivons les nouveautés que ça soit par internet ou par ces hebdomadaires et ces mensuels purement techniques dans le secteur pour voir ce qui se passe dans le monde. Parfois, nous participons à des études organisées par les universités pour le développement d'une certaine technique, de viticulture, de traitement, de production, de maladies de la vigne, etc. Également, nous participons toujours à des foires professionnelles pour voir les dernières technologies et ce que font les autres ailleurs, etc. Donc, les sources sont les trois que je viens de citer : les revues, les universités/études et les foires.

*Quels sont les problèmes rencontrés et les solutions mises en œuvre en ce qui concerne l'innovation au sein de votre entreprise ?*

Je ne peux pas parler de difficultés. Parfois, quand il y a un grand investissement, nous rencontrons peut-être un problème au niveau financier, mais nous trouvons toujours la solution. Heureusement, nous avons des partenaires qui ont une situation solide financièrement. Donc, ils aiment investir dans cette société. Pour cela, même si nous avons des investissements énormes, nous pouvons planifier et amortir et trouver une solution. En principe, il n'y a pas de problèmes à ce niveau.

*Dans votre travail, collaborez-vous en équipe afin de développer de nouveaux produits/services ? Si oui, comment ces équipes organisent-elles ce processus ?*

Ce n'est pas formel, mais, nous en tant que directeurs des départements, nous avons des réunions périodiques. Alors, au cours de ces réunions nous avons toujours sur l'ordre du jour les nouveautés s'il y a une innovation, un changement, des difficultés, etc. Nous abordons ces sujets. Là, nous participons à tout ce qui est nouveau pour tout ce qui est changement au niveau de la société que ça soit au niveau de la production, RH, les ventes, le marketing, etc. Ceux-ci sont communiqués durant les réunions où il y aura cet échange, dans ce cas, une fois tous les deux mois.

*Qui est à l'origine des nouvelles idées, nouveaux produits, etc. ? Comment est-ce validé par la direction ?*

N'importe qui pourrait être à l'origine d'une nouveauté.

*Y a-t-il un certain temps dédié aux salariés en termes de créativité ?*

Non, nous ne fonctionnons pas de cette manière. Peut-être qu'il faut l'avoir, mais ce n'est pas le cas chez nous.

*Est-ce que vous étiez, vous-même, à l'origine d'une nouvelle idée, pratique managériale, etc. ?*

*Donnez des exemples.*

Oui, quand nous avons décidé de faire l'ISO 22000 pour la sécurité alimentaire, quand nous avons commencé à appliquer la norme ISO 26000 pour la responsabilité sociétale des entreprises et pour le développement d'un nouveau DRH : c'était ma proposition. Donc, j'ai voulu avoir un DRH organisé avec tout ce qui est en rapport avec les RH pour l'amélioration de la consommation de l'énergie. J'ai également proposé d'avoir un audit d'énergie. Donc, ce n'est pas relatif à mon département. Parfois nous avons des suggestions que nous partageons.

*Quelles sont vos propositions pour l'avenir ?*

Je pense qu'il faut avoir quelqu'un pour l'innovation, pourquoi pas. Mais, dans le cadre de l'innovation pas seulement des produits, mais qui englobe peut-être toute l'industrie : innovation technologique, équipements et pas seulement avoir de nouveaux produits. Comment améliorer les processus de travail.

*Y a-t-il des pratiques mises en place dans votre entreprise pour gérer et développer les compétences des employés ? Décrivez ces pratiques : évaluations (annuelles, mensuelles), formations (en interne, en externe), etc.*

Oui, bien sûr. À travers les formations et le coaching surtout.

*Quel était l'effet de ces pratiques sur votre travail actuel ? Sur votre plan professionnel et sur votre plan personnel ?*

C'est l'occasion de faire interagir les employés ensemble. Dans mon plan de formations, j'ai toujours des formations où j'ai des employés des trois sites qui se mettent ensemble et c'est une opportunité pour mieux se connaître et renforcer leur sentiment d'appartenance à une même entreprise. Ils profitent au niveau des compétences, mais c'est aussi une opportunité pour se voir et partager les idées. C'est important et ils apprécient ces occasions. Cela crée une ambiance très positive, améliore les relations intersites et au plan individuel, nous pouvons remarquer une amélioration au niveau du comportement et même au niveau technique qui est plus mesurable. Donc, nous pouvons savoir si la personne a profité de cette formation dans l'application de certaines techniques.

*Combien d'heures en moyenne par année et par employé ?*

Même les ouvriers doivent avoir au-moins une formation par an. Chaque employé et ouvrier doit assister à un minimum de quatre heures par an sur deux sessions. Nous pouvons arriver à dix jours maximum de formations : ce qui veut dire cinq formations en moyenne.

*Quels sont les objectifs et quel type de compétences sont visées à travers ces formations ?  
Comment s'opèrent les suivis après les formations ?*

En principe, il y a deux objectifs : les objectifs au niveau des compétences relationnelles et au niveau technique pour améliorer la performance technique selon chaque poste et chaque fonction. Mais, nous avons plus de formations au niveau relationnel que technique. Parfois, l'orientation fait partie des formations quand nous avons de nouvelles recrues. Donc, il faut suivre une formation pour s'intégrer dans l'organisation, pour apprendre les produits, ce que nous faisons, etc. Donc, les objectifs : premièrement, l'orientation et deuxièmement, l'amélioration du comportement dans le cadre du travail avec les fournisseurs et avec les clients. Cela dépend du poste et plus le côté technique.

Pour le suivi, quand c'est une formation de *soft skills* (communication, leadership, etc.), déjà il y a une première phase tout de suite après la formation durant laquelle, il y a une fiche que le participant va remplir et puis, c'est le chef du département qui va me donner son feedback et à la fin de l'année, nous faisons une évaluation : nous voyons les formations suivies par cet employé s'il y a une différence depuis l'année passée. Sinon, nous allons analyser les causes : Est-ce que c'était un problème de formation ? Ce n'était pas adapté ? Le formateur n'a pas bien transmis le message ? Ou bien la personne n'était pas engagée ?

*Quels sont, à votre avis, les défis rencontrés dans l'implantation de cette politique au sein de votre entreprise ? Existe-t-il une personne spécialisée dans la GRH qui est responsable de la formation et du développement des compétences ou bien est-ce le propriétaire/dirigeant qui prend les décisions à ce sujet, comme c'est le cas dans les très petites entreprises ?*

Au début, surtout, il y a une résistance au niveau des directeurs des départements quand nous avons plusieurs formations. Donc, ils pensent que c'est une perte du temps et leur subordonné va laisser son travail pour suivre une formation surtout quand cette formation est organisée avec les trois sites, comme si c'était un jour de congé. Donc, les directeurs sont seuls dans les départements. Je leur dis que c'est seulement pour une journée, j'ai toujours cette résistance vis à vis des formations. Pour cette raison, j'évite d'avoir des formations longues au-delà de plusieurs journées. Je veux garder l'idée, mais en même temps nous n'allons pas aussi gâcher

le travail. Je suis la seule responsable des formations et du développement des compétences au sein de KSARA.

*Selon vous, comment vous évaluez la politique de management de compétences qui est adoptée au sein de votre entreprise ? Avez-vous des suggestions qui puissent améliorer son état actuel ?*

Jusqu'à-là, je trouve que c'était efficace parce que nous n'avons pas juste les formations. J'ai oublié de te dire que quand nous travaillons sur les plans des carrières de certains employés, nous les envoyons également pour suivre des formations à l'université. J'ai plusieurs cas où j'ai des MBA, des diplômes en Marketing, etc. et avec cette formation il y avait une promotion qui vient avec. Donc, là aussi, je trouve que c'est efficace parce que je vois l'enthousiasme de ces employés et je profite de leur formation, de leurs expériences et de leur engagement vis-à-vis de la société. Donc, je pense que c'est très bien. Nous pouvons faire mieux toujours, mais à ce niveau-là, ça va et le taux de roulement est très bas.

*Est-ce que vous arrivez à trouver facilement des recrues ayant les compétences requises ou bien vous devez les former ?*

Au niveau de l'expérience, nous avons des problèmes et c'est toujours ça. Il y a plein de cv. Il y a l'accès facile aux cv avec l'internet et le recrutement en ligne, etc. Avant, pour avoir un bon cv il fallait je ne sais pas combien de fois faire apparaître votre annonce dans des journaux sur plusieurs jours et attendre un candidat qui va se présenter. Maintenant, en une seconde, je peux avoir une centaine de candidats en utilisant LinkedIn et sans passer par les agences de recrutement en ligne. L'accès aux candidats est vraiment facile et même, nous pouvons faire cela activement. Nous n'annonçons pas seulement le poste, nous pouvons même aller chercher les cv qui nous intéressent et appeler les personnes ou leur envoyer des messages. Donc, au niveau des compétences c'est facile de chercher, et les candidats ont toujours de l'expérience, mais pas nécessairement relative au type de produit que nous avons ou bien celle relative à l'industrie. Donc, il faut toujours travailler pendant une période pour mettre à jour leurs connaissances, leurs savoirs et leurs savoir-faire pour les adapter à la situation de KSARA. Pour cela, quand même, il y a un effort de formations.

*Qu'est-ce que vous souhaiteriez avoir comme type de formation au sein des universités et institutions ?*

Nous avons presque tout (ingénieurs agronomes, administratifs, etc.) sauf des œnologues. Donc, il n'y a pas de problème et nous sommes satisfaits, il n'y a pas vraiment de problème à noter. Mais, concernant les diplômés qui n'ont pas de l'expérience, là il y a un travail à faire

pour rendre cette formation plus pratique. Il manque ce savoir-faire au niveau de l'application de leurs connaissances acquises à l'université. Ce n'est pas évident d'avoir un étudiant qui a même son mastère, mais qui a de la difficulté à tout de suite appliquer ce qu'il a appris à l'université. Même avec les stages, peut-être qu'il ne faut pas travailler les majors c.à.d. les spécialisations, mais la qualité de la formation : l'orienter plus vers le marché du travail, vers la pratique.

*Est-ce que vous vous appuyez sur un référentiel de compétences dans les domaines concernés ?*  
Pas théoriquement, mais nous avons les compétences nécessaires pour chaque poste. Donc, avec le descriptif de poste, j'ai une partie des qualités personnelles et des exigences relatives au candidat. Que ce soit au niveau de l'éducation, de l'expérience ou de la personnalité et des compétences. Il n'y a donc pas un référentiel de compétences, mais il y a une référence de compétences par poste.

*Que faites-vous pour améliorer les compétences qui manquent chez certaines recrues ?*  
C'est on the job training plus les formations.

*Quels sont à votre avis les compétences nécessaires pour stimuler l'innovation au sein de votre entreprise ?*

C'est peut-être l'état d'esprit et créer cette ambiance de créativité ou de présenter la proactivité. Je pense que quand nous créons cette ambiance, chaque personne, quel que soit son poste, peut et doit participer à l'innovation dans son travail. Même si c'est un comptable qui travaille avec des tableaux *Excel*, s'il a cette culture d'innovation ou cette mentalité que nous devons innover, il peut améliorer ses tableaux *Excel* sur lesquels il travaille. Personnellement, je pense que l'innovation doit faire partie de la culture de l'entreprise. Donc, il faut gérer ce côté-là et encourager l'innovation dans toutes les fonctions et non pas seulement avoir un département ou un poste innovation. Je pense que pour KSARA, c'est beaucoup plus utile.

*Quelles sont les pratiques que vous jugez être nécessaires à mettre en place pour manager les compétences et innover en même temps ?*

Pour manager les compétences, il faut travailler sur le développement des compétences des personnes qui existent, travailler sur leurs motivations pour rester à KSARA d'abord et donc, ça va ensemble. Si tu travailles sur la motivation, la formation et les compétences, l'employé va sentir, qu'ici, il est en train de se développer lui-même, au niveau de son cv même. Il va aimer rester à KSARA, s'engager plutôt et moi je vais profiter de ce développement. Donc,

c'est une situation de gagnant-gagnant. Pour cela, il est très utile de travailler les compétences et il faut toujours avoir des plans de formations et même avoir des demandes de formations du personnel (nous avons un formulaire et tout le monde est au courant en principe). Donc, même si parfois je n'ai pas prévu de formations et que je reçois des demandes de formations au niveau administratif que l'employé trouve utiles, il pourra y participer. Ils peuvent toujours demander à participer à des formations et jamais nous refusons une formation pour des raisons de budget. Nous pouvons refuser parce que nous ne la trouvons pas adéquate, mais jamais pour le budget.

*Y a-t-il un plan pour la mise en œuvre de ces pratiques ? Décrivez-le brièvement (projection à LT/CT, sera révisé chaque année, des coopérations avec d'autres entreprises, clients, fournisseurs, etc.)*

Ce sont les pratiques de KSARA. Oui, nous faisons un plan pour les LT et MT, mais cette culture d'innovation peut-être que nous ne l'avons pas encore appliquée et c'est maintenant en parlant avec toi que j'ai eu cette idée. Mais, en fait, j'ai prévu une formation il y a quelques mois où j'avais demandé à la société avec qui nous travaillons pour les formations de concevoir une formation sur l'innovation et j'ai eu plein de surprises de la part des gens qui ont présenté des idées et même le formateur était très satisfait de cette formation. Donc, là aussi je reviens à ce point : il faut travailler cela. Nous avons un potentiel et il faut en profiter. Il ne faut pas sous-estimer le potentiel que les sociétés ont car parfois même les simples employés ou les postes qui ont le moins de contact avec l'extérieur pourront être à l'origine de nouvelles idées.

*Est-ce que vous trouvez d'autres thèmes à proposer et qui puissent enrichir notre étude ?  
Lesquels ?*

Je trouve que tu as posé toutes les questions possibles. Si je retiens une chose, je reviens à cette ambiance d'innovation qu'il faut créer et de développement des compétences. Donc, il faut voir ça comme un investissement dans l'employé et non pas un budget de formations. C'est l'approche qu'il faut avoir. Pour cela, nous avons tendance à ne pas refuser les formations parce nous n'avons pas le budget. Donc, il faut toujours penser que c'est une opportunité et améliorer les RH et quand nous allons améliorer les RH, ils vont nous aider à améliorer nos produits et nos processus et mieux vendre et avoir de meilleurs produits. C'est l'approche, le système et le style de leadership qui est important et qui permet d'encourager ce type de travail ou de culture.

*Y a-t-il des personnes en interne ou en externe à nous conseiller qui pourront davantage nous renseigner pour cette étude ?*

Déjà, tu es en train de voir les personnes clés à KSARA.

*Voulez-vous recevoir une retranscription pour la validité interne ?*

Non, ça va. Mais, j'aime toujours avoir une copie du travail final si c'est possible (le rapport) parce que j'ai un dossier où je garde tous ces types de rapports.

*Pourrions-nous vous recontacter dans l'avenir pour d'autres questions complémentaires ?*

Ah, oui quand vous voulez, vous avez la carte blanche et le feu vert de m'appeler ou de m'envoyer un e-mail.



**Annexe 3.6. La liste détaillée des répondants rencontrés dans les Châteaux KSARA et KEFRAYA**

Nom du château	Catégorie du répondant	Poste du répondant	Code	Date de l'entretien	Durée d'entretien	Durée totale des entretiens	Nombre de pages
KSARA (15)	D.G.	Directeur Général	D.G. – KS	22/05/2018	1h	10h41mn	16
	Œnologue	Directeur Technique	O – KS	23/05/2018	57mn		16
	Directeurs des départements	Directrice de la Qualité et RH	D1 – KS	22/05/2018	35mn		12
		Directeur Administratif et Financier	D2 – KS	21/05/2018	1h17mn		15
		Directeur de l'Export	D3 – KS	21/05/2018	1h12mn		10
		Directeur des Ventes Nationales et du Marketing	D4 - KS	21/05/2018	53mn		12
		Directeur des Relations Publiques et de la Communication	D5 – KS	23/05/2018	56mn		15
		Directeur de l'Usine	D6 – KS	23/05/2018	41mn		10
		Autres positions	Chef Comptable et Assistant au Directeur Financier	R1 – KS	20/07/2018		30mn
	Magasinier		R2 – KS	13/07/2018	25mn		7
	Assistante Magasinier		R3 – KS	13/07/2018	36mn		8
	Coordinatrice de l'Export		R4 – KS	20/07/2018	24mn		6
	Chargé de la Qualité et de l'Export		R5 - KS	20/07/2018	27mn		9
	Responsable de Distribution		R6 - KS	20/07/2018	28mn		8
	Assistante Administrative		R7 - KS	20/07/2018	20mn		4
KEFRAYA (8)	D.G.	Directeur Général	D.G. - KE	21/05/2018	1h22mn	7h21mn	19
	Œnologue	Directeur Technique	O - KE	15/05/2018	37mn		13
	Directeurs des départements	Directeur de l'Administration et des Finances	D1 - KE	21/05/2018	1h10mn		15
		Coordinatrice des RH	D2 - KE	29/06/2018	1h8mn		15
		Directeur Technique Adjoint	D3 - KE	13/07/2018	1h		12
		Responsable du Management de la Qualité	D4 - KE	09/12/2019	45mn		6
		Autres positions	Chargée de projets	R1 - KE	29/06/2018		54mn
	Chargée clientèle, visites et événements		R2 - KE	09/12/2019	24mn		5

**Annexe 3.7. Extrait d'un journal de bord**  
**(Exemple Château KEFRAYA)**

**Mardi 15 mai 2018 à 10h : Rendez-Vous avec Mr. X (Œnologue)**

Notre entretien avec Mr. X a eu lieu à Château KEFRAYA et a duré 37 minutes environ. C'était notre premier entretien à mener. Nous n'étions donc pas trop familières avec l'usage des magnétophones. Cet inconvénient nous a fait perdre un peu de temps avant de pouvoir commencer à enregistrer l'entretien et même à un certain moment le magnétophone ne fonctionnait pas (faute de manipulation de notre part). Mr. X était toujours souriant et a gentiment accepté de répéter à nouveau son discours pour que nous puissions l'enregistrer.

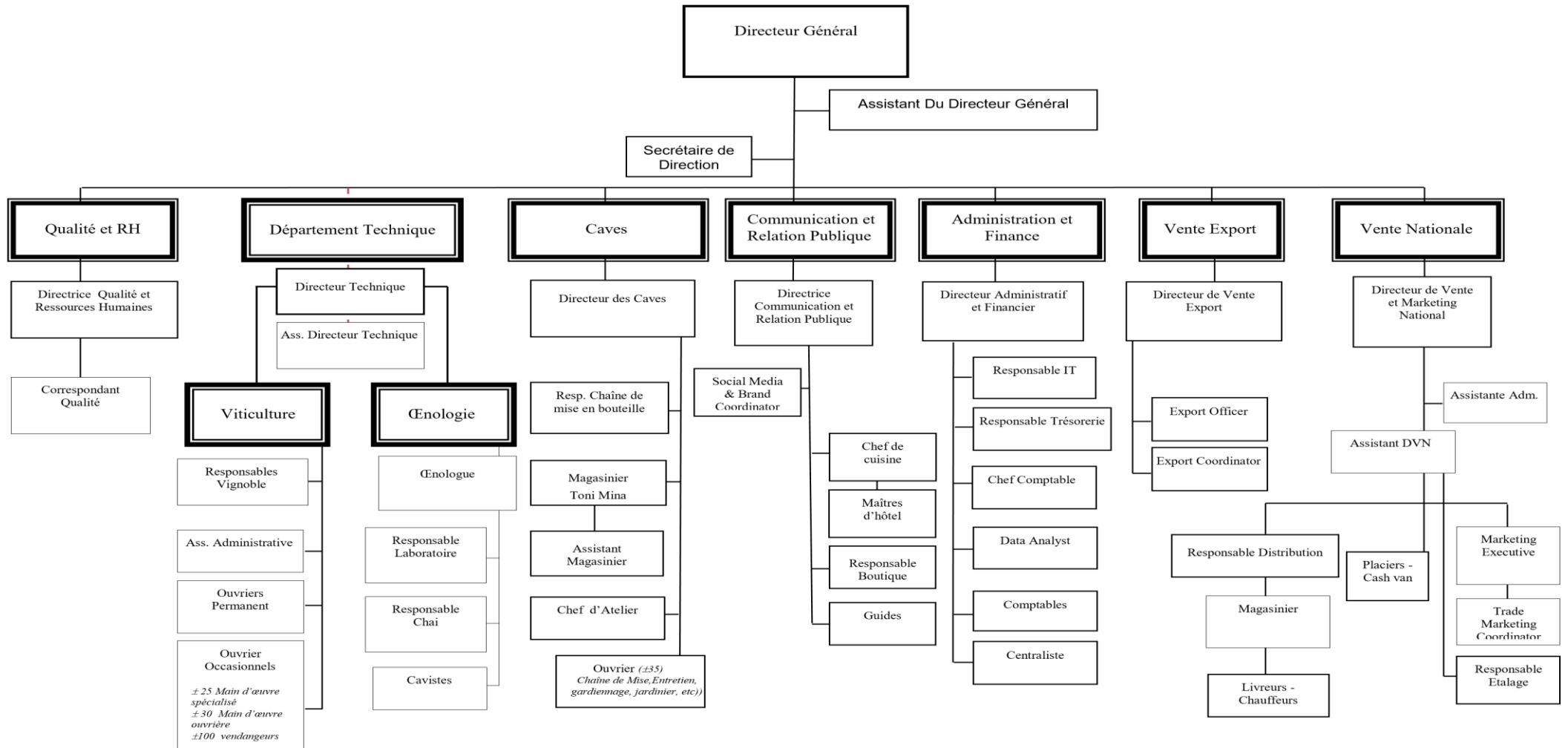
Mr. X était gentil et ouvert d'esprit. Il était le premier à accepter de nous ouvrir la porte au château en nous disant qu'il aime encourager les recherches scientifiques. De plus, il s'exprime facilement et nous a fait sentir comme si nous appartenions au secteur vitivinicole. En effet, Mr. X est vraiment passionné à propos de son métier. Ceci nous a permis de nous sentir à l'aise durant l'entretien.

Par hasard, ce jour-même coïncidait la réunion du comité - qui rassemble tous les directeurs des départements - avec le D.G. Donc, Mr. X a profité de l'occasion pour nous introduire au D.G. et nous lui avons présenté notre sujet de recherche qui a suscité son attention. Ensuite, nous avons pu prendre un RDV avec lui pour notre prochain entretien à mener chez KEFRAYA. À noter que nous avons beaucoup essayé de contacter ladite entreprise par courriers électroniques pour pouvoir avoir un RDV avec la direction. Malheureusement, nous sommes toujours restés sans réponse de leur part.

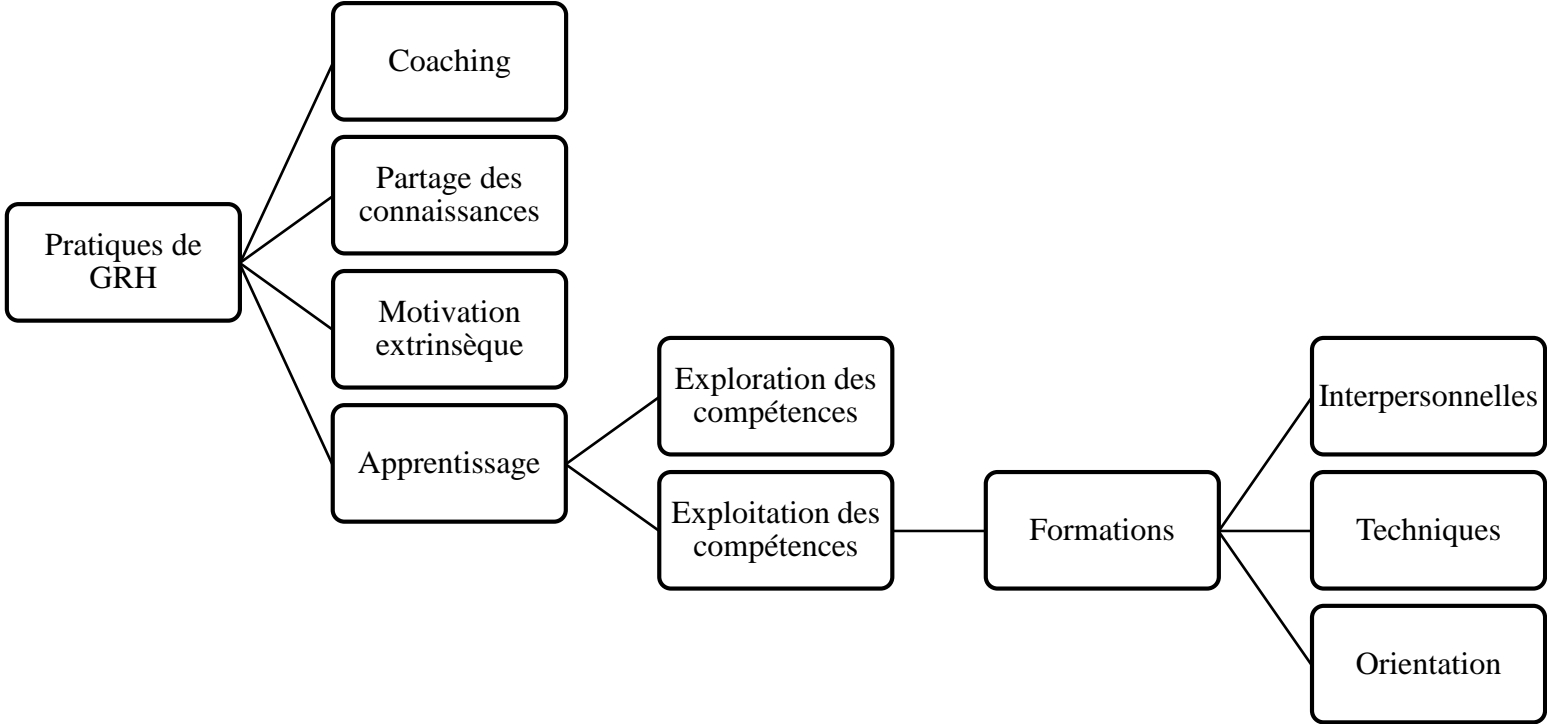
À la fin de notre entretien avec Mr. X, il n'a pas souhaité recevoir de retranscription de l'entretien puisqu'il nous a fait confiance. Cependant, il a insisté pour que nous le contactions en cas de questions ou de précisions.

L'entretien s'est donc très bien passé et nous étions satisfaites de pouvoir réussir à avoir un prochain RDV au sein de cette entreprise.

**Annexe 3.8. Exemple d'un document interne  
(Exemple Château KSARA)**



Annexe 3.9. Exemple des tableaux d'attribution des concepts de premier et de second ordre



### **Annexe 3.10. Exemple de fiche de synthèse**

**Entreprise :** Château KEFRAYA

**Date d'entrée :** 2013

**Fonction de l'interviewé :** Chargée clientèle, visites et évènements depuis 2017

**Évolution interne :** Guide des activités oenotouristiques à Chargée clientèle

**Date de l'entretien :** 09/12/2019

#### **1. Informations concernant l'entreprise**

Le département de l'hospitalité contient une vingtaine de personnes. En général, le climat qui règne à KEFRAYA est agréable et la collaboration persiste entre tous les employés. Quand il y a des évènements, les départements coordonnent ensemble pour la réalisation de l'objectif avec succès. Il y a des réunions qui se font de façon hebdomadaire pour discuter les réalisations, les prochains évènements, les targets, les réalisations, les contraintes auxquelles le château a fait face durant la semaine.

#### **2. Innovation par produit/technique dans l'entreprise**

L'innovation peut être au niveau des services, des ventes et de tout ce qui est lié à l'amélioration de la filière. KEFRAYA a introduit de nouveaux produits sur le marché, de nouveaux formats tout en offrant des cépages autochtones libanais. Cette innovation a aussi lieu au niveau de la technique d'élevage du vin et de la culture du raisin par le biais des études au niveau du terrain.

D'habitude, les décisions d'innovation se discutent au niveau du comité qui est formé du D.G., le directeur technique et les directeurs des départements. Pour l'exécution de ces décisions, il y a des équipes qui se forment par projet. Chaque personne parmi les collaborateurs à KEFRAYA peut être à l'origine d'une nouvelle idée qui peut occurrir à tous les échelons. Pour le lancement d'un nouveau produit, il y a des remues méninges qui auront lieu par département pour comprendre l'objectif et l'identité de ce produit. Il faut chercher la clientèle ciblée, faire le calcul de la tarification et à la fin préparer la mise en place et la publicité qui est essentielle dans le succès d'un tel ou tel évènement. Il s'agit donc d'un travail d'équipe où chacun exécute sa tâche.

#### **3. Management des compétences**

Il y a des formations qui sont organisées en interne (avec le directeur technique) et d'autres qui le sont en externe (avec des compagnies de formations). Aussi, il y a des visites organisées à

des caves qui ne sont pas au Liban (Italie, France, etc.) pour voir ce qui se passe ailleurs. En plus, il y a les évaluations mensuelles où il y a des objectifs mensuels à atteindre. Par conséquent, il y aura un certain montant qui sera ajouté au salaire pour encourager les employés dans leur travail et pour se développer en même temps. Nous parlons ainsi à propos de la reconnaissance liée au système de bonus à la fin de la période.

Ces pratiques auront un double impact : De un, elles visent à augmenter le chiffre d'affaires et de deux, elles développent les compétences des collaborateurs. Sur le plan personnel, il peut y avoir des améliorations aux niveaux des expériences, du savoir-faire et du management des contacts avec les clients.

C'est toujours intéressant de faire des formations et parfois ce sont les employés eux-mêmes qui proposent de faire des formations externes, de voyager quelque part pour voir des caves, etc.. Il faut justement avoir l'aval de la direction. Des fois, les formations sont proposées par la direction. C'est important de faire des formations et de faire une mise à jour des informations.

Quant aux problèmes rencontrés au niveau du travail, la solution à mettre en place sera décidée en fonction de la gravité du problème. Si le problème peut être résolu directement, il faut demander de l'aide auprès des personnes concernées (i.e. : un problème avec un client, le directeur technique sera appelé pour le résoudre). De toute façon, tout problème a besoin de plusieurs personnes pour être résolu. Aussi, il y a un format de suivi où toutes les étapes doivent être enregistrées : le début, la cause du problème et la solution. Tous les formats seront archivés à la fin.

À KEFRAYA, la politique de management des compétences peut être décrite en quelques mots : la bonne personne est au bon endroit et l'entreprise sait bien utiliser les compétences de ses collaborateurs. Pour le moment, il y a une satisfaction à l'égard de cette politique.

#### **4. Liens entre innovation et compétences**

Parmi les compétences critiques pour innover, il y a la connaissance du produit. Sans avoir ce type de connaissances, le produit ne sera ni innové ni vendu plus tard. Aussi, il faut bien savoir la qualité des produits vendus et respecter la politique de qualité qui est établie par l'entreprise. Un encouragement à mieux travailler pourrait être considéré comme une pratique à mettre en place dans le but d'avoir des compétences critiques. Puis, c'est l'évaluation à la fin de ce circuit. Donc, ce sont les évaluations et l'appréciation de l'employé qui devront être mises en place.